

DER PRÄMIENLOHN ALS LEISTUNGSANREIZ

**Eine betriebswirtschaftliche und
betriebspsychologische Betrachtung des
Prämienlohnes, ergänzt durch eine Umfrage
in der griechischen Textilindustrie**

Iordanis Ladopoulos

1971



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41553801_0012

Der Prämienlohn als Leistungsanreiz.
Eine betriebswirtschaftliche und betriebspsychologische
Betrachtung des Prämienlohnes, ergänzt durch eine Umfra-
ge in der griechischen Textilindustrie.

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Iordanis Ladopoulos
1971

Referent: Prof. Dr. G. Fischer
Korreferent: Prof. Dr. A. Mayer
Tag der mündlichen Prüfung: 8.2.71



Vorwort

Die Maxime moderner Menschenführung im Betrieb ist es, das menschliche Verhalten so zu gestalten, zu steuern und zu motivieren, daß jede menschliche Tätigkeit im betrieblichen Bereich der optimalen Zielrealisation der Unternehmung dient und diese gewährleistet.

Betrachtet man die Entgeltpolitik einer Unternehmung als ein Instrument der Menschenführung, dann stellt die Wahl dieses Mittels unter dem Blickpunkt der optimalen Zielrealisation keine autonome Entscheidung dar, sondern eine Mittel- oder Zielerreichungsentscheidung, welche vom Zielsystem der Unternehmung in ihrer Richtung determiniert ist. Dies ist die selbstverständliche Folge der Prämisse, daß das unternehmerische Verhalten -also auch die Entgeltpolitik- stets als zielgerichtet zu betrachten ist.

Einsatz und Möglichkeiten der Entgeltpolitik als Instrument der Menschenführung haben zwei ohne weiteres einsichtige Voraussetzungen:

a) Das menschliche Verhalten im Betrieb muß für die angestrebten Ziele überhaupt relevant sein;

b) dieses Verhalten muß durch lohnpolitische Maßnahmen im Sinne der Zielvorstellungen der Unternehmung gesteuert werden können.

Es bedarf wohl kaum einer Diskussion, daß vom arbeitenden Menschen nur unter der Voraussetzung etwas gefordert werden kann, daß entsprechende Anreize geboten werden.

Obwohl die Betriebswirtschaftslehre auf dem Gebiet der Entlohnungsproblematik ein sehr umfangreiches Schrifttum anbietet, haben die verschiedenen Entlohnungsmethoden in ihrer Auswirkung auf die Menschenführung nicht die entsprechende Aufmerksamkeit gefunden. Der Grund für diese Vernachlässigung dürfte in der Tatsache zu suchen sein, daß die Betriebswirtschaftslehre allein - ohne die Erkenntnisse anderer Disziplinen - keine befriedigende Lösung anbieten kann. Dieser Umstand und darüber hinaus die Neuorientierung der Betriebswirtschaftslehre machen die Notwendigkeit deutlich, das Entlohnungssystem in seiner Auswirkung auf das menschliche Verhalten im Betrieb neu zu beleuchten.

So hat sich die vorliegende Arbeit das Ziel gesetzt, den Prämienlohn in seiner Funktion als Leistungsstimulus in einem Vergleich mit den anderen Entlohnungsarten im Lichte der neuesten betriebswirtschaftlichen und betriebspsychologischen Erkenntnisse zu analysieren und die Möglichkeiten und Auswirkungen seines Einsatzes zu erläutern.

Eine empirische Untersuchung in der griechischen Textil-

industrie ergänzt die Arbeit. Hier werden auch die geldlichen Anreize als Mittel der Menschenführung für die griechische Industrie diskutiert.

Schließlich bleibt mir die angenehme Pflicht, allen, die mir bei dieser Arbeit fachlich und persönlich geholfen haben, zu danken.

Danken möchte ich an erster Stelle meinem verehrten Lehrer, Herrn Prof. Dr. G. Fischer, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Vorstand des Instituts für betriebliche Sozialpraxis an der Ludwig-Maximilians-Universität München, durch dessen wohlwollende Unterstützung und Förderung meine Arbeit ermöglicht wurde.

Mein besonderer Dank richtet sich an meinen verehrten Lehrer, Herrn Prof. Dr. A. Mayer, Ordinarius für Angewandte Psychologie, Vorstand des Psychologischen Instituts und der Abteilung für Angewandte Psychologie an der L.-M.-Universität München. Er hat mir in vielen persönlichen Gesprächen eine Unzahl von Anregungen und fachlichen Hinweisen gegeben und dem Fortgang meiner Arbeit viel Zeit und Mühe sowie persönliche Anteilnahme gewidmet.

Für ihren wervollen fachlichen Rat danke ich auch Herrn Dr. R. Wunderer, wiss. Ass. an der L.-M.-Universität München, Herrn Dipl. Math. U. Schampel, wiss. Ass. an der Technischen Universität München und Herrn Dr. A. Maul, Hauptgeschäftsführer der REFA Darmstadt. Dank schulde ich auch Herrn Dipl. Ing. K. Weinmüller, Textilunternehmensberater in Kaufbeuren und Herrn Dipl. Kfm. L. Steinherr von der Landesgruppe Bayern des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft in München für ihre generöse Unterstützung mit

Auskünften, Unterlagen und Fachdiskussionen. Danken möchte ich auch den befragten Unternehmen sowie allen griechischen Institutionen für ihre Hilfsbereitschaft bei der Durchführung der Befragung.

Für das Lesen des Manuskripts und stilistische Anregungen bin ich den Herren Dipl. Volkswirt H.- G. Klein und RRef. G. Sinsel zu Dank verpflichtet. Den Herren stud. med. Nikolaos und Grigorios Antoniadès danke ich für ihre unermüdliche Hilfe beim Schreiben des Textes und Erstellen des Literaturverzeichnisses.

Mein Dank gilt ferner all denjenigen, die mir während meines Aufenthalts in Deutschland rein persönlich beigestanden sind und so die Arbeit an dieser Dissertation ermöglicht haben. Denn an persönlichen Problemen war die Zeit meines Aufenthalts hier nicht arm, und einige bittere Tage fielen in diese Zeit. Stellvertretend für alle und an hervorragender Stelle möchte ich meinen tief empfundenen Dank Frau Else-Lore Boecker in Frankfurt aussprechen für ihre Güte und ihr menschliches Verständnis, das sie mir immer entgegengebracht hat.

Für die großzügige finanzielle Unterstützung danke ich schließlich besonders dem Bund Neudeutschland.

München, im September 1971

	Seite
1. Der Prämienlohn im Entlohnungssystem	6
11. Begriff des Prämienlohnes	3
12. Abgrenzung gegen andere Entlohnungsformen	9
121. Zeitlohn	9
122. Akkordlohn	14
123. Strukturanalyse des Zeit-, Akkord- und Prämien-	
lohnes mit Hilfe des Lohnflexibilitätsgrades	24
1231. Definition des Lohnflexibilitätsgrades	24
1232. Vergleich der verschiedenen Entlohnungs-	
systeme mit Hilfe des LFG	26
13. Abgrenzung gegen andere Leistungszuwendungen	29
131. Leistungszulage	29
132. Leistungsbeteiligung	31
14. Klassifizierung der Prämienarten	35
141. Systematisierung der Prämien bei Koch und Kosiol	35
142. Zielorientierte Klassifizierung der Prämien	38
1421. Technoprämien	41
1422. Sozioprämien	42
2. Zur empirischen Untersuchung der Forschungsstelle für Be-	
triebswirtschaft und Sozialpraxis in der griechischen	
Textilindustrie	44
21. Allgemeine Charakteristika der griechischen Textilin-	
dustrie	44

	Seite
22. Struktur der untersuchten Textilbetriebe	47
23. Angewandte Entlohnungsmethode und zusätzliche Zuwendungen in den untersuchten Betrieben	50
3. Einfluß der Prämienentlohnung auf die Verwirklichung der unternehmerischen Zielsetzungen	55
31. Das Zielsystem der Unternehmung in der neueren betriebswirtschaftlichen Forschung	55
32. Die Prämienentlohnung als Mittelentscheidung innerhalb des Zielsystems der Unternehmung	58
33. Kybernetische Interpretation des Prämienlohnsystems	61
331. Systemtheoretische Aspekte des Prämienlohnsystems	63
332. Regelungstheoretische Aspekte des Prämienlohnsystems	69
34. Der Einfluß der Prämienentlohnung auf die Wirtschaftlichkeitsmaximierung	78
341. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als Leitmaxime betrieblichen Denkens	78
342. Ableitung operationaler Handlungsziele für die untere Instanz - Prämienlohnarbeiter - von der Wirtschaftlichkeitsmaximierung	79
343. Zielsetzung der Prämien als Mittel zur Wirtschaftlichkeitsmaximierung	83
3431. Technoprämien	84
34311. Maximierungsprämien	84
34312. Minimierungsprämien	90
3432. Sozioprämien	95
3433. Suboptimierungsprämien	106

	Seite
35. Begründung der festgestellten Struktur der Ziel- funktion aus den griechischen Gegebenheiten	115
4. Einfluß der Prämienentlohnung bei der Aktivierung des menschlichen Leistungspotentials	115
41. Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitslei- stung	115
42. Menschliche Motive als Bestimmungsfaktoren mensch- lichen Verhaltens	131
421. Typisierung der individuellen Motivations- strukturen nach Fürstenberg und Spranger	131
422. Bedürfnishierarchie nach der dynamischen Mo- tivationstheorie Maslows	132
43. Die Bedeutung der geldlichen Anreize bzw. der Prä- mien für die industrielle Praxis	139
44. Der Einfluß der Prämien auf die Befriedigung mensch- licher Bedürfnisse	145
441. Die Befriedigung der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse durch die Prämien	140
442. Die Befriedigung sozialer und egoistischer Be- dürfnisse durch die Prämien	149
443. Darstellung des Einflusses der Prämien auf die Bedürfnisbefriedigung anhand kybernetischer Modelle	155
4431. Hydrodynamisches Modell	156
4432. Galvanisches Modell	158
444. Die Bedeutung der geldlichen Anreize bzw. der Prämien für die griechische Industrie	161
45. Die Erfüllung des Lohngerechtigkeitspostulats durch die Prämien	168

	Seite
451. Die Lohngerechtigkeit als Gegenstand betrieblicher Forschung	168
452. Bestimmungsfaktoren der Lohngerechtigkeit	171
453. Die Prämien als Maßnahmen für die Erfüllung der betrieblichen Lohngerechtigkeit	175
 5. Spezielle Probleme bei der Praktizierung des Prämienlohnes	 180
 51. Anforderungen an das Rechnungswesen	 180
511. Voraussetzungen hinsichtlich des Kostenrechnungssystems	182
512. Erfordernisse hinsichtlich der Kostenarten und Kostenstellenrechnung	185
 52. Ökonomische Voraussetzungen im Sinne optimaler Kosten- und Leistungsgestaltung	 187
521. Die Einführung der Prämienentlohnung als Investitionsentscheidungsproblem	188
5211. Die Ermittlung der voraussichtlichen Kosten	189
5212. Die Ermittlung der voraussichtlichen Ersparnisse	190
522. Wirtschaftlichkeitsberechnungsmethode	191
 53. Sozialpsychologische Grundfrage der Prämienlohn- gestaltung	 195
531. Information der Belegschaft	195
532. Probleme hinsichtlich des Bildungsniveaus der Arbeitskräfte	200
533. Ausbildung von Führungskräften	205
534. Probleme bei der Gestaltung von Einzel- und Gruppenprämien	208

	Seite
5341. Einzelprämien	209
5342. Gruppenprämien	210
54. Spezielle Organisationsprobleme bei der lohntechnischen Gestaltung des Prämienlohnverfahrens	219
541. Festlegung des Grundlohnes	219
542. Bestimmung der Prämienbezugsgrößen	222
543. Festlegung des prämienpflichtigen Einflußbereiches	223
544. Festlegung der maximalen Prämienhöhe	225
545. Staffelung der Prämien	227

Zeichnenerklärung

q_o	:	Mindestleistung, Normalleistung, Grundleistung ($q_{\min}$)
q	:	Erbrachte Leistung
$q_{\max}$	:	Maximale Leistung
p_o	:	Feste Lohnkosten, Zeitkostensatz (Stundenlohn, Tageslohn)
p	:	Veränderliche Lohnkosten (Stundenverdienst, Tagesverdienst)
t_o	:	Feste Zeitdauer, Vorgabenzeit
t	:	Veränderliche Zeitdauer
n_o	:	Feste Prämie in Prozenten des Grundlohnes

1. Der Prämienlohn im Entlohnungssystem

11. Begriff des Prämienlohnes

Prämienlohn als eine Leistungsentlohnungsmethode liegt vor, wenn eine Sondervergütung neben dem Grundlohn als Prämie gewährt wird, falls die vom Betrieb festgelegte Grundleistung quantitativ und/oder qualitativ überschritten wird.

Koch bezeichnet die Prämie als Lohnsonderleistung des Unternehmers, die von der Sonderleistung des Arbeiters abhängig ist¹⁾. Hierbei soll allein das Äquivalenzprinzip das Verhältnis dieser beiden Leistungsgrößen bestimmen²⁾.

Nach dieser Definition unterscheidet sich der Prämienlohn von den anderen leistungsorientierten Entlohnungsmethoden dadurch, daß er aus zwei Teilen besteht, dem Grundlohn und der Prämie.

Mathematisch ergibt sich der Prämienlohn durch die Formel:

$$(1) \quad p = p_0 + \frac{q - q_0}{q_0} \cdot p_0 \cdot n_0$$

Falls $q \leq q_0$, dann ist $p = p_0$

Die Festsetzung des Grundlohnes, der den überwiegenden Teil des Prämienlohnes bildet und nicht unter dem Tariflohn liegen darf, erfolgt durch Vereinbarungen der beiden Tarifpartner³⁾. Man kann den Tariflohn als Garantielohn oder Mindestverdienst bezeichnen, dem die Grundleistung

1) Vgl. Koch, M., Prämienlohn, in: ZfhF 1917/18, S. 257-320, S. 259 ff

2) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962, S. 125

3) Der Grundlohn kann einem Zeitlohn oder Akkordlohn entsprechen; dann handelt es sich um Prämienzeitlohn oder Prämienakkordlohn. Dazu vgl. Abschnitt 12.

des Arbeiters entspricht.

Der zweite Teil, die Prämie, die als Sondervergütung gezahlt wird, ist eine leistungsbezogene Größe und beruht auf der Mehrleistung. Sie ist an einem objektiven und klaren Maßstab zu messen⁴).

Für die Gewährung einer Prämie, deren Voraussetzung die vorhandene Mehrleistung ist, können nicht nur arbeitszeitabhängige Arbeitsergebnisse ausschlaggebend sein, vielmehr ist die Leistungsprämie gerade die geeignete Entlohnungsform für nicht arbeitszeitbezogene Arbeitsergebnisse, wie z.B. qualitative Leistungen.

Feststeht, daß außer den Mengenleistungen im Fertigungsprozeß auch andere Einflußgrößen auf die Steigerung der Wirtschaftlichkeit einwirken, denen oft eine größere betriebswirtschaftliche Bedeutung zukommt als den Mengenleistungen. Solche Einflußgrößen sind: Ersparnisse an Material, Hilfs- und Betriebsstoffen, Energie, Verringerung des Ausschusses, optimale Nutzung der Betriebsmittel usw., also Leistungen, die eher auf spezifischer geistiger und seelischer Haltung beruhen und deshalb als "Intelligenz-" oder "Charakterleistungen" bezeichnet werden können⁵).

Diese Leistungsgrößen können durch Prämienlohnverfahren systematisch berücksichtigt und gerecht entlohnt werden.

12. Abgrenzung gegen andere Entlohnungsformen⁶)

12.1. Zeitlohn

Beim Zeitlohn erfolgt die Entlohnung entsprechend den aufgewendeten Arbeitszeiteinheiten, doch wird erwartet, daß der Arbeiter eine bestimmte Leistung erbringt. Diese

4) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, Wiesbaden 1959, S. 103 f.

5) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 106

6) Um die Klarheit der Darstellung zu erhöhen, werden auch die Gemeinsamkeiten zwischen Prämienlohn u.a. Lohnformen erörtert, wobei das Augenmerk auf die Bedeutung von

Leistung wird mehr oder weniger in Zeiteinheit gemessen.

Der Lohn wird in Geldbeträgen für eine Zeiteinheit festgesetzt. Bei der Berechnung des Lohnes wird die entstandene Leistung des Arbeiters nicht berücksichtigt. Das bedeutet aber nicht, daß der Zeitlohn als bloßer Anwesenheitslohn angesehen werden darf. Das Dasein des arbeitenden Menschen an der Arbeitsstätte ist kein Grund für die Zahlung eines Lohnes, weil der Lohn die Folgerung aus der Arbeitsleistung ist, also wie jeder Lohn den Gegenwert für eine Leistung darstellt⁷⁾).

Die Industrie verwendet den Zeitlohn als mittelbaren Leistungslohn, wenn er auf die Anforderungen und Schwierigkeiten der Arbeit und häufig auf die individuelle Leistung des Arbeitnehmers Rücksicht nimmt. Die Höhe des Zeitlohnes ergibt sich aus der Menge der am Arbeitsplatz aufgewandten Zeiteinheiten, die mit dem Lohnsatz je Zeiteinheit multipliziert werden. Dabei richtet sich die Höhe des Lohnsatzes je Zeiteinheit nicht selten nach dem Arbeitsanforderungsgrad und nach der individuellen Leistung.

Das kann mit Hilfe einer Arbeitsbewertung gewährleistet werden, in der alle Anforderungsunterschiede bei einer Arbeitsverrichtung ihren Niederschlag in einer entsprechenden Lohnsatzdifferenzierung finden. Diese Lohnsatzstaffelung nach dem Anforderungsgrad sollte darüberhinaus durch eine Leistungsbewertung, die die individuelle Leistung im Verhältnis zur Normalleistung kennzeichnet, ergänzt

Zeit- und Akkordlohn als Grundlohn des Prämienlohnes gerichtet wird.

7) Vgl. Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Heidelberg 1964, S. 240 f.; Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 55 f.; Voigthändler, E., Prämienlohn, Anregungen für den Betriebspraktiker mit Beispielen, 2. Aufl., Düsseldorf 1963, S. 7 f.; Wieser, G. und Möckel, E., Leistungsanreiz auch für Zeitlöhner. Eine kritische Betrachtung zu betrieblichen Verfahren, in: Arbeitgeber, 18. Jg. 1966, S. 531-533, S. 531.

werden. Die Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeiten und der individuellen Leistung bei den Zeitlohnsätzen könnte sich leistungsfördernd auswirken und außerdem ein erwünschtes Leistungsniveau garantieren⁸⁾).

Obwohl im Zeitlohn ein leistungsbezogener Anteil aufgrund einer Anforderungs- und Leistungsbewertung einbezogen sein kann, besteht immer die Gefahr, daß die gewährten Lohnsätze Gewohnheit werden und keinen Ansporn zur Leistungssteigerung mehr bieten. Die Dynamik des Prämienlohnes, die entstandenen Mehrleistungen automatisch und äquivalent durch die Prämie zum Ausdruck zu bringen, fehlt beim Zeitlohn, da letzterer Leistungsunterschieden nur nachträglich und langfristig Rechnung tragen kann. Außerdem ist der leistungsorientierte Teil des Zeitlohnes nicht so leicht und deutlich abzutrennen. Hier liegt der psychologische Vorteil des Prämienlohnes, als einer Leistungsanreizentlohnungsmethode.

Werden in einem rechtwinkligen Koordinatensystem auf der Abszisse die Produktiosstunden und auf der Ordinate die Lohnkosten je Zeiteinheit abgetragen, so ergibt sich folgendes Bild:

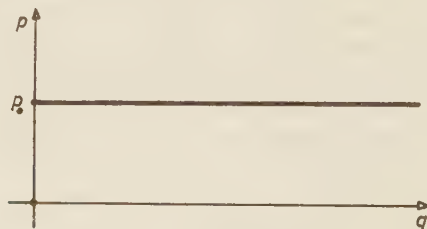


Abb. 1: Konstanter Stundenverdienst bei Zeitlohn

8) Vgl. Hundt, D., Die Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterien zur Bestimmung des Leistungslohnes. Ergebnisse und Auswertungen einer Untersuchung in der Chemischen Industrie, Bern und Stuttgart 1965, S. 35 f.; Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 33 ff.; Martens, H., Grundlagen und Formen der Entlohnung, Berlin 1958, S. 32 ff. und 45.

Die Stundenverdienstkurve verläuft parallel zur q-Achse und zwar in Höhe des Lohnsatzes je Zeiteinheit und ist unabhängig von dem Arbeitsergebnis.

Die Gleichung des Zeitlohnes lautet:

$$(2) p = p_0$$

Diese Darstellung verdeutlicht, daß beim Zeitlohn die individuellen Leistungsschwankungen keinen Einfluß auf die Höhe des Stundenverdienstes haben.

Die wirtschaftlichen Charakteristika des Zeitlohnes können von zwei Gesichtspunkten aus betrachtet werden:

a. Wenn die Arbeitszeit als eine unabhängige Veränderliche unter den abhängigen Leistungseinheiten angenommen wird, sind die Lohnkosten je Leistungseinheit von der Arbeitsintensität des Menschen abhängig. Die Lohnkosten für Leistungseinheit sind dann zur Leistung (in der Zeiteinheit) umgekehrt proportional. Dann ergibt sich folgendes Bild:

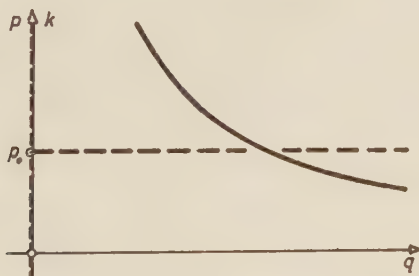


Abb. 2: Hyperbolisch abfallende Stückkosten bei steigender Produktion pro Zeiteinheit.

Mathematisch wird dies durch die Gleichung

$$(3) k = \frac{p_0}{q} \quad \lim_{q \rightarrow \infty} k = 0$$

beschrieben.

b. Wenn die Leistungseinheit als unabhängige Veränderliche bei Variation der Zeiteinheit betrachtet wird, sind die

Lohnkosten je Produktionseinheit von den verbrauchten Arbeitszeiteinheiten abhängig; sie steigen oder fallen proportional zur aufgewandten Arbeitszeit. Der Stundenverdienst des Arbeiters bleibt konstant und unabhängig von der für eine Leistungseinheit aufgewandten Zeit, aber sein Lohnverdienst steigt und fällt proportional zur abgeleisteten Arbeitszeit, wie das folgende Bild zeigt:

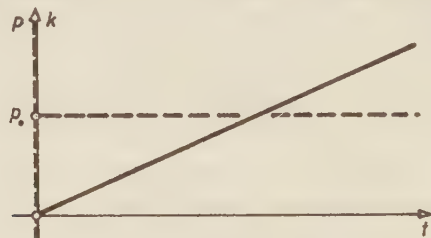


Abb. 3: Linear ansteigende Stückkosten bei steigender Produktionszeit pro Stück bei konstantem Stundenverdienst.

Die Entlohnung nach Zeit ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Wenn man bedenkt, daß der Lohn oft die einzige Einkommensquelle des arbeitenden Menschen ist, gewinnt der Zeitlohn um so größere Bedeutung, da er, solange der Arbeiter seinen Arbeitsplatz behält, ein sicheres und festes Einkommen garantiert. Doch ist auch der Prämienlohnarbeiter in diesem Fall benachteiligt, da der Grundlohn ebenfalls ein stabiles Einkommen darstellt und nur der kleinere Teil des Prämienlohnes, nämlich die Prämie, leistungsbezogen und damit variabel ist.

Als Plus ist auch die einfache Berechnung des Zeitlohnes zu bewerten, wodurch die Lohnberechnungsstreitigkeiten zwischen Betriebsleitung und Belegschaft vermieden werden.

Der prinzipielle Nachteil im Vergleich zum Prämienlohn liegt darin, daß der Zeitlohn die individuellen Leistungsschwankungen infolge seiner Struktur nicht berücksichtigen kann. Aus diesem Grunde ist ein Ansporn zur Leistungssteigerung nicht gegeben.

Aus der Sicht des Betriebes ist das Fehlen eines direkten Ansporns zu einer quantitativ höheren Leistung ein wichtiger Faktor, dessen Einfluß auf die Arbeitsfreude von nicht geringer Bedeutung ist. Dieses Fehlen eines unmittelbaren Leistungsanreizes zwingt die Betriebsleitung, verschiedene vorsorgliche Maßnahmen zu treffen wie z.B. Überwachung, Leistungskontrolle, Zuwendung einer Leistungszulage um die Leistung auf dem gewünschten Niveau zu halten⁹⁾).

Im Fall, daß die aufgrund einer vorgängigen Anforderungs- und Leistungsbewertung erwarteten Leistungen nicht erreicht werden, hat der Betrieb kein Recht auf Reduzierung des Zeitlohnes für den Lohnanteil, der über dem Tariflohn liegt und leistungsorientiert ist. Dagegen hat der Arbeiter beim Prämienlohn keinen Prämienanspruch, falls die erzielten Leistungen die Normalleistung nicht überschritten haben.

122. Akkordlohn

Akkordlohn liegt vor, wenn die quantitativ erfaßte Arbeitsleistung als Maßstab für die Entlohnung gilt. Der Akkordlohn, auch Stücklohn genannt, ist ein unmittelbarer Leistungslohn, weil er direkt auf den erstellten Produktionseinheiten basiert¹⁰⁾. Die Vergütung erfolgt stets und an jedem Punkt proportional zur Leistung, sodaß von einem Verhältnis 1:1:1 für Leistungshergabe, Leistungsergebnis und Leistungsvergütung ausgegangen wird¹¹⁾).

9) Entscheidend für die Charakterisierung eines Lohnes als Leistungslohn ist die innere Struktur, die Abhängigkeit zwischen erzielter Leistung und Lohnhöhe. Wenn aber beim Zeitlohn durch Überwachung, Kontrollen und Korrektur der Normalleistung Leistungssteigerungen erzielt werden können, so bedeutet das nicht, daß der Zeitlohn wie der Prämienlohn als Leistungslohn angesehen werden darf. Diese Maßnahmen bedingen keine Änderung der Zeitlohnstruktur, sondern sind ein Versuch, die Schwäche dieses Verfahrens - das Fehlen eines ständigen Leistungsanreizes - mit nicht-lohnpolitischen Mitteln zu beseitigen. Dazu vgl. Abschnitt 123.

10) Vgl. Dietz, R., Daul, D., Hilger, M., Akkord und Prämie, 2., neu bearbeitete Auflage des Werkes "Probleme des Akkordsrechts", Heidelberg 1967, S. 42.

11) Vgl. Gutenberg, E., Grundlage der Betriebswirtschafts-

Im Gegensatz zum Zeitlohn wird beim Akkordlohn die aufgewandte Arbeitszeit nicht berücksichtigt. Der Akkordarbeiter erhält seinen Lohn proportional zu seinem Arbeitsergebnis, das auf seiner Leistungshergabe (Einsatz) beruht. Jeder Leistungseinheit entspricht ein fester Geldbetrag oder eine feste Zeiteinheit; je nach der gewählten Akkordform spricht man von Geld- oder Zeitaakkord¹²⁾.

Beim Geldakkord wird ein fester Lohnbetrag je Leistungseinheit gezahlt, d.h. die Vorgabe bezieht sich auf den Geldbetrag je Leistungseinheit. Anders ist es beim Zeitaakkord, wo sich die Vorgabe auf die Zeit, die für die Erstellung einer Leistungseinheit erforderlich ist, bezieht. Unter gleichen Voraussetzungen ist das Endergebnis bei diesen beiden Akkordarten dasselbe; der Unterschied liegt lediglich in der Art und Weise der Lohnberechnung¹³⁾.

Die Ausgangsbasis des Akkordlohnes ist ein Akkordrichtsatz

lehre, I. Bd., die Produktion, 14. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1968, S. 64 f.; Oberhoff, E., Akkord- oder Prämienlohn? in: Der Arbeitgeber, 13. Bd., 1966, S. 444 ff.; Voigthändler, E., Prämienlohn, a.a.O., S. 9.

12) Noch zwei Erscheinungen des Akkordlohnes sind zu erwähnen: Der Einzel- und der Gruppenakkord. Beim Einzelakkord entspricht die Lohnhöhe der tatsächlichen Leistung des einzelnen Akkordarbeiters, dagegen richtet sich beim Gruppenakkord die Lohnhöhe nach der Gesamtleistung der Gruppenmitglieder. Diese Problematik wird in Abschnitt 534 näher erläutert.

13) Die Industrie geht in steigendem Maße zum Zeitaakkord über. Der Grund liegt darin, daß der Zeitaakkord vorteilhafter ist als der Geldakkord. Die Ermittlung des Geldakkordes geschieht durch Vereinbarungen der Betriebspartner. Hierbei spielen außerbetriebliche gesamtwirtschaftliche und lohnpolitische Einflüsse mit, sodaß die Vereinbarungen der tatsächlichen innerbetrieblichen Leistungssituation oft nicht gerecht werden. Ferner ist beim Zeitaakkord die Normalzeit, die für eine Produktionseinheit benötigt wird, unmittelbar ersichtlich und bei Tarifänderungen unveränderlich. Auch die mit dem Zeitaakkord gegebene Trennung erleichtert die Tarifverhandlungen. Dazu vgl. Baierl, F., Produktionssteigerung durch Lohnanreizsysteme, 4. Aufl., München 1965, S. 46; Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 69 f.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I., Die Produktion, a.a.O., S. 63; Hämmerli, H., Der Zeitaakkord, Diss. Bern 1949, S. 70 ff.; Kosiol, E., Leistungsge-

- Normallohnsatz -, der den Schwierigkeits- und Anforderungsgrad der Arbeit berücksichtigt¹⁴). Dieser normale Stundenverdienst liegt über dem Zeitlohnsatz, da der Akkordarbeiter im Vergleich zum Zeitlohnarbeiter eine höhere Durchschnittsleistung zu erreichen gezwungen ist¹⁵).

Die graphische Darstellung des Akkordlohnes zeigt Abb. 4.

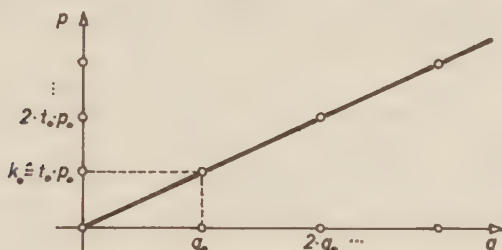


Abb. 4: Linear mit der Leistung ansteigender Akkordlohn.

Die Gleichung für den Akkordlohn lautet demnach:

Zeitakkord

$$(4) \quad p = q \cdot (t_0 \cdot p_0)$$

Geldakkord

$$p = q \cdot k_0$$

Die Abgrenzung des Akkordlohnes gegenüber dem Prämienlohn bleibt oft unklar, da beide Entlohnungsformen Leistungslöhne darstellen, deren Höhe also von der erbrachten Leistung abhängig ist¹⁶).

rechte Entlohnung, a.a.O., S. 68 und 71; Martens, H., Grundlagen und Formen der Entlohnung, a.a.O., S. 74.

14) Problematisch ist die Ermittlung der Normalzeit, die für die Herstellung einer Leistungseinheit erforderlich ist. In Deutschland wird heute mit Hilfe des REFA- und des Kleinstzeitverfahrens diese Leistungsnorm festgesetzt. Dazu vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 89 ff.; REFA, das REFA-Buch, Bd. II, Zeitvorgabe, München 1954, S. 27 ff.

15) Vgl. Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Bd. II, 4. Aufl., Freiburg 1958, S.

16) Vgl. Baierl, F., Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, a.a.O., S. 108 ff.; Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 103 ff.; Helm, R., Grundsätze der Prämienentlohnung, Arbeitswissenschaftliche Grundlage einer überbe-

Eine Untersuchung der inneren Struktur des Akkordlohnes zeigt, daß die Proportionalität zwischen Mengenleistung und Verdienst ein typisches Merkmal des Stücklohnes darstellt. Bei Leistungsänderungen bleiben die Lohnkosten je Leistungseinheit konstant, aber der Stundenverdienst ändert sich proportional zur Leistungsänderung: nimmt also der Aufwand an Zeit für die Anfertigung eines Stückes ab, so erhöht sich der Stundenverdienst umgekehrt proportional¹⁷⁾.

Diese Sonderstellung des Akkordlohnes im System der leistungsgerechten Entlohnung ist von Seite des Betriebes und des Arbeiters mit Vor- und Nachteilen verbunden. Die gebotene Möglichkeit zur Erhöhung des Lohnes, entsprechend der Mengenleistung, wirkt positiv auf Arbeitsfreude und Arbeitswillen und läßt den Stücklohn als "gerechte" Entlohnungsform erscheinen. Gleichzeitig hat aber die dem Akkordlohn innewohnende Tendenz zur Übersteigerung des Arbeitstempos im allgemeinen eine Qualitätsminderung der Erzeugnisse und zugleich auch einen übermäßigen Kräfteverschleiß zur Folge. Der Arbeiter achtet kaum darauf, Energie, Betriebs- und Hilfsmittel einzusparen, da er versucht ist, seinen Stundenverdienst auf Kosten der Güte seiner Leistung zu erhöhen¹⁸⁾.

Um hier Klarheit zu schaffen, werden die Grundzüge der beiden Modifikationen des Leistungslohnes aufgezeigt:

a. Der Akkordlohn als proportionaler Leistungslohn ist gekennzeichnet durch seine direkte Beziehung zwischen Mengenleistung und Lohnhöhe. Dagegen stellt der Prämienlohn einen nichtproportionalen Leistungslohn dar, da er aus zwei Teilen besteht, dem Grundlohn, der unabhängig von der erzielten Leistung gezahlt wird und der Prämie, die leistungsbe-

trieblichen Regelung, in: Der Arbeitgeber, H. 18/1966, S. 533-536, S. 534 f.; Oberhoff, E., Akkord- oder Prämienlohn? a.a.O., S. 444; Maucher, H., Gedanke zur Prämienentlohnung, in: Der Arbeitgeber, N. 1/2 1962, S. 32.

17) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S.72.

18) Vgl. ebd., S. 72.

zogener Anteil des Prämienlohnes ist.

b. Die Berechnung des Akkordlohnes beginnt mit der Entstehung von Leistungen. Der Akkordlohn ist proportional zur Arbeitsleistung (vgl. Abb. 4), dabei wird der Proportionalitätsfaktor - entweder $t_o \cdot p_o$ (Zeitakkord) oder k_o (Geldakkord) - durch die Bewertung der Einheitsleistung gegeben. Allerdings bewegt sich dieser Akkordverdienst innerhalb einer unteren uns einer oberen Grenze. Das Risiko der Minderleistung trägt der Arbeiter¹⁹⁾. Der Prämienlohn dagegen berechnet sich aus dem garantierten Grundlohn und der Prämie - nur sie ist abhängig von der erzielten Mehrleistung. Liegt die Leistungshöhe unter der erwarteten, dann ist der Prämienlohn gleich dem Garantie- oder Grundlohn.

c. Eine weitere unbedingt notwendige Voraussetzung der Akkordarbeit ist neben der Mengenleistung auch das Vorhandensein beeinflussbarer Zeitanteile, damit es dem Arbeiter überhaupt möglich ist, durch seine Arbeitsintensität und Arbeitswirksamkeit seine Verdiensthöhe zu beeinflussen²⁰⁾. Die Akkordentlohnung bewirkt in der Regel eine Steigerung der mengenmäßigen Produktivität. Das bedeutet aber nicht notwendig eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes, wenn auch die mengenmäßige Produktivität oft eine Senkung der Kosten je Einheit ermöglicht²¹⁾. Jene ist aber

19) In der industriellen Praxis sowie in vielen Tarifverträgen wird ein Mindestverdienst als Risikoschutz gewährt, wenn ohne Verschulden des Akkordarbeiters die Normen nicht erreicht werden konnten. "Die Berücksichtigung des Mindestlohnes im Akkordlohn darf jedoch das Akkordprinzip nicht verfälschen", Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre, Bd. II., 4. Aufl., Freiburg 1958, S. 80. Da in dem Fall, in dem der Mindestlohn eintreten soll, kein Akkordlohn mehr sondern ein Garantielohn vorliegt, der dem Zeit- oder Tariflohn identisch sein soll.

20) Vgl. Maul, A., Entlohnungsformen bei Arbeitsvorgängen mit "unbeeinflussbaren" Zeiten am Beispiel der spannenden Fertigung dargestellt, Darmstadt, S. 2 ff.

21) Vgl. Abschnitt . Auch dazu Baierl, F., Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, a.a.O., S. 20 f.

für die Beurteilung der Zweckmäßigkeit des Akkordlohnes entscheidend. Die Qualität der angefertigten Produkte, der Grad der Ausbeute, der Energieverbrauch, der Betriebs- und Hilfsmittelverbrauch, die Verminderung des Ausschusses usw. können beim Akkordlohn nicht berücksichtigt werden. Die Folge sind steigende indirekte Kosten und damit eine sinkende betriebliche Wirtschaftlichkeit. Anders verhält es sich bei der Prämienentlohnung, bei der nicht nur die arbeitszeitabhängigen Arbeitsergebnisse, sondern auch diejenigen geistiger und seelischer Art, also arbeitszeitunabhängigen Arbeitsergebnisse einbezogen werden, wie z.B. die Qualität der Erzeugnisse, die Ersparnis an Roh- und Werkstoffen, der Verbrauch von Energie, der Nutzungsgrad der Betriebsmittel und andere Größen, die zu einer Minimierung der Produktionskosten beitragen können.

d. Die Durchführung der Akkordentlohnung fordert vor allem Genauigkeit hinsichtlich der Ermittlung der Vorgabezeiten, sowie stabile Verhältnisse im Produktionsprozeß, damit der Verdienst den tatsächlich erbrachten Leistungen entspricht. Diese Anforderung wird an die Prämienentlohnung nicht in dieser Schärfe gestellt, da der leistungsorientierte Anteil dieser Entlohnung der geringere ist. Außerdem fordert die Ermittlung angemessener Akkordzeiten geschulte Fachleute, deren Hinzuziehung wegen der höheren Kosten unwirtschaftlich ist, wenn es sich um kleine Unternehmen handelt.

Diese Darstellung der wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden Leistungslohnverfahren hat schon verdeutlicht, daß in vielen Fällen die Einführung des Prämienlohnes vorteilhafter ist als die des Akkordlohnes.

Die vielseitige Anwendbarkeit des Prämienlohnes kann nicht übersehen werden; so kann er auch durchaus bei Arbeitsabläufen mit beeinflussbaren Zeitanteilen an die Stelle des Akkordlohnes treten. Ferner hat auch die technische Entwicklung in Gestalt der vollautomatisierten Fertigungsoperationen der Akkordentlohnung immer mehr Boden entzogen, indem sie den Aufgabebereich des Menschen auf die Einstel-

lung, Beobachtung und Überwachung der Maschine beschränkt hat. Für die Entlohnung derartiger Arbeitsleistungen fehlt jede Bezugsbasis. Die Entlohnung solcher Arbeiten auf Akkordbasis erscheint nahezu sinnlos.

Eine mathematische Analyse kann die ökonomischen Charakteristika der beiden Entlohnungsformen - von Arbeitnehmerseite als Verdienstmöglichkeit, von der betrieblichen als Lohnkosteneinsatz - verdeutlichen. Wird in einem rechtwinkligen Koordinatensystem auf der Abszisse die Leistung- q und auf der Ordinate der Lohnsatz- p abgetragen, ergibt sich folgendes Bild:

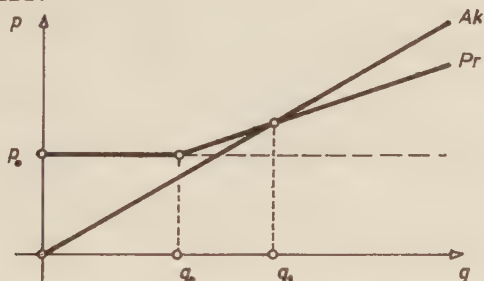


Abb. 6: Vergleich: Prämienlohn (Pr) - Akkordlohn (Ak)

$$\text{Für } q > q_1 \text{ gilt: } P_{qAk} > P_{qPr}$$

Die Akkordlohnverdienstkurve steigt linear, dagegen verläuft die Kurve des Prämienlohnverdienstes parallel zur q -Abszisse bis zum Punkt q_0 , an dem die Normalleistung erreicht ist; mit dem Aufkommen von Mehrleistungen steigt sie an. Im Schnittpunkt der Prämienlohnkurve mit der Kurve des Akkordlohnes ist der Verdienst in beiden Lohnformen der gleiche. Solange die zum Schnittpunkt gehörige q -Leistung durch den Prämienlohnarbeiter nicht erreicht wird, befindet er sich gegenüber dem Akkordarbeiter lohnmäßig in der günstigeren Position. Dies kehrt sich um, sobald er die q -Leistung überschritten hat.

Abbildung 7. zeigt die durch den Akkord- und Prämienlohn verursachten Lohnkosten 1 je Leistungseinheit.

Die Akkordlohnkosten je Leistungseinheit sind gleichbleibend, ihre Kurve verläuft parallel zur q-Abszisse.

Für das Prämienlohnsystem gelten folgende Überlegungen:

Die Lohnkosten l je Leistungseinheit ergeben sich aus

$$(5) \quad l = \frac{p}{q}$$

Fall 1: $q \leq q_0 \Rightarrow p = p_0$ also gilt wegen (5)

$$(6) \quad l < \frac{p_0}{q} \quad (\text{Hyperbel})$$

Fall 2: $q > q_0 \Rightarrow p = p_0 + \frac{q - q_0}{q_0} \cdot n_0 \cdot p_0$ also wegen (6)

$$l > = \frac{p_0 + \frac{q - q_0}{q_0} \cdot n_0 \cdot p_0}{q}$$

$$l > = \frac{p_0 + \frac{q}{q_0} \cdot n_0 \cdot p_0 - n_0 \cdot p_0}{q}$$

$$(7) \quad l > = \frac{p_0 (1 - n_0)}{q} + \frac{n_0 \cdot p_0}{q_0} \quad (\text{Hyperbel})$$

Der erste Summand stellt eine Hyperbel dar, die für alle q unter der von (6) liegt; die Addition von $\frac{n_0 \cdot p_0}{q_0}$ führt dazu, daß bei $q=q_0$ beide Hyperbeln zusammentreffen. Zu beachten ist, daß für $q > q_0$ die Abnahme der Lohnkosten wegen hinzukommender Prämie kleiner wird als sie ohne Prämie (=Zeitlohn) wäre. Vgl. Abbildung 7.

Umstritten ist die Anwendung der sog. Akkordschere. Um einen übermäßig großen Leistungsanreiz, allzu hohe Akkordverdienste zu vermeiden und den Arbeiter vor Überanstrengungen zu schützen, werden die Akkordsätze ungünstig für den Arbeiter gestaltet, wenn er eine bestimmte Leistungshöhe erreicht. Von betrieblicher Seite gesehen, stellt die Akkordschere den Versuch dar, die durch allzu große Lei-

stungssteigerung entstandenen Kosten unter Kontrolle zu halten und zu minimieren, was im Grunde nichts anderes bedeutet als die Beachtung des Wirtschaftlichkeitspostulats²²⁾. In diesem Fall, in dem sich die Einführung der Akkordschere als notwendig erweist, sollte statt des

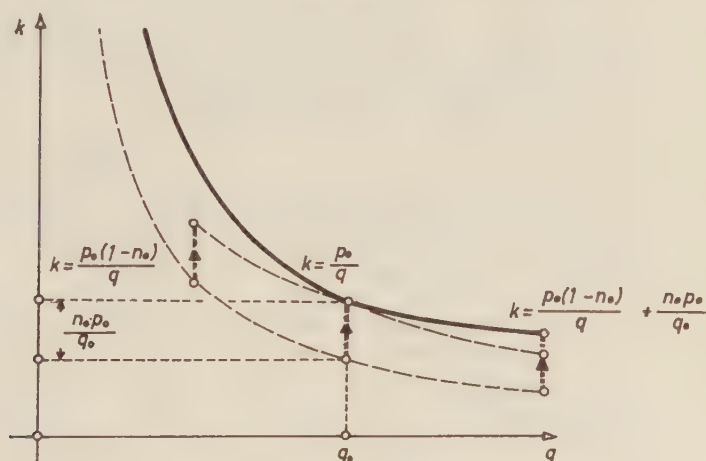


Abb. 7: Hyperbolisch (ab $q=q_0$) : Schwächer abfallende Stückkosten beim Prämienlohn als beim Zeitlohn, (vgl. Abb. 2).

Begriffs "Akkordlohn" der Begriff Prämienlohn verwandt werden, da die Akkordschere dem Wesen des Akkordlohnes widerspricht²³⁾.

Vom psychologischen Standpunkt aus gesehen ist die Akkord-

22) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 96; Braun, W., Die leidige Akkordrevision, in: Der Arbeitgeber, 1961, H. 6., S. 176 f.; Kellner, W., Um die Akkordrevision, in: Der Arbeitgeber, 1961 H. 8., S. 242; Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 84; Naucher, H., Gedanken zur Prämienentlohnung a.a.O., S. 33 f.

23) Vgl. Abschnitt 1321, aber auch Gutenberg, E., Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I., Die Produktion. a.a.O., S. 64 ff.

schere kein sehr geeignetes Instrument der betrieblichen Lohngestaltung. In den Augen der Arbeitnehmer scheint sie in erster Linie auf eine Reduzierung der Produktionskosten und somit auf Wirtschaftlichkeitsmaximierung des Unternehmers auf Kosten des Arbeitnehmers zu zielen. Objektiv betrachtet dient sie jedoch auch dem Interesse des Arbeiters, indem sie ihn z. B. vor Überanstrengung schützt. Weil sie aber nicht als Maßnahme im Interesse des Arbeitnehmers empfunden wird, ist es schwierig, sie vor der Belegschaft zu rechtfertigen.

Sicherlich wäre eine mengenmäßige Begrenzung der Mehrleistung geschickter, die ebenso den Verdienst limitieren würde, vom Arbeiter aber weit besser aufgenommen würde als die unmittelbare Verdienstreduzierung in Gestalt der Akkordschere.

Der Akkordlohn kann zwar anforderungs- und leistungsgerecht gestaltet werden, kann aber nicht die übrigen postulatorischen Bestandteile der betrieblichen Lohngerechtigkeit ²⁴⁾, wie die Verhaltens- und Statusgerechtigkeit, berücksichtigen. Damit dient der Akkordlohn der Zufriedenheit des Arbeitnehmers nur in geringem Maße als der Prämienlohn, weshalb soziologisch und psychologisch gesehen der Prämien- dem Akkordlohn vorzuziehen ist.

24) Vgl. Abschnitt '452

123. Strukturanalyse des Zeit-, Akkord- und Prämienlohnes mit Hilfe des Lohnflexibilitätsgrades.

1231. Definition des Lohnflexibilitätsgrades.

Der Lohnflexibilitätsgrad (LFG) soll die Empfindlichkeit des Lohnes gegenüber Ausbringungsänderungen beschreiben.

Im Rahmen dieser Betrachtungen wird untersucht, ob die Höhe des bezahlten Lohnes in Abhängigkeit von den erzielten Leistungen qualitativer oder/und quantitativer Art steht und inwieweit Leistungsänderungen Lohnänderungen nach sich ziehen.

Der Lohn steht nun in einer gewissen Abhängigkeit von der Ausbringung ($l = l(q)$ ²⁵). Dies bedeutet, daß eine Änderung der Ausbringung (Δq), die auf eine Leistungsänderung (Leistungssteigerung oder -senkung) des Arbeiters zurückzuführen ist, eine Änderung des Lohnes (Δl) nach sich ziehen kann.

Im Grenzfall handelt es sich um eine differenziell kleine Ausbringungsänderung, wobei der LFG als Differenzialquotient ausgedrückt folgende Form hat:

$$(8) \quad \text{LFG} = \frac{d}{dq} l(q);$$

dies ist Maß für die Steigerung der Lohnkurve. Vgl. dazu Abb. 7.

Das bedeutet, daß der LFG theoretisch sowohl positiv als auch 0 und negativ sein kann. In der Praxis wird er nie negativ sein, da der Betrieb eine Leistungssteigerung nicht mit einem Lohnverlust "honorieren" kann.

Bei der Betrachtung der LFG handelt es sich um Struktur-

25) Je größer der LFG ist, desto mehr kann der erhaltene Lohn die Ausbringung beeinflussen; d.h. es besteht auch eine Abhängigkeit $q \stackrel{k}{=} l(l)$. $\stackrel{k}{=}$ bedeutet: ist im kybernetischen Sinn gleich.

aussagen nach Art der Mariginalanalysen (Veränderung einer abhängigen Variablen bei Veränderung einer oder mehrerer unabhängiger Variablen)²⁶). In diesem Fall des LFG werden speziell die Strukturen von Zeit-, Akkord- und Prämienlohn und die Lohnkosten untersucht. Es soll festgestellt werden, inwieweit Leistungsänderungen zwangsläufig und ständig berücksichtigt werden, bzw. in welchem Maß bei dieser Entlohnungsmethode interpersonale Lohnstrukturen entstehen.

Die mathematische Betrachtung des LFG mit seinen verschiedensten Variationsmöglichkeiten bei Zeit-, Akkord und Prämienlohn sieht folgendermaßen aus:

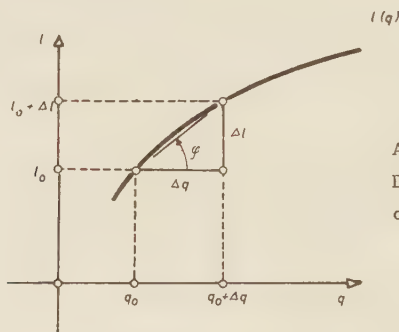


Abb. 8:
Definition
des LFG

Definition: (9)
$$f(q) = \lim_{\Delta q \rightarrow 0} \frac{\Delta l}{\Delta q} = \tan \varphi$$

Bemerkungen:

- a) Die Flexibilität $f(q)$ des Lohnes ist offenbar Null, wenn der Lohn unabhängig von der erbrachten Leistung ist (Zeitlohn): Vgl. Abb. (9a).
- b) Die Flexibilität $f(q)$ des Lohnes ist umso größer, je steiler die Lohnkurve ist: Vgl. Abb. (9b).

26) Vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. I., Begriff und Theorie der Kosten, Wiesbaden 1965, S. 139 ff.

c) Die Flexibilität $LFG = LFG(q)$ des Lohnes kann auch von der Leistung q abhängen; nämlich dann, wenn die Lohnkurve keine Gerade ist: Vgl. Abb. (9c).

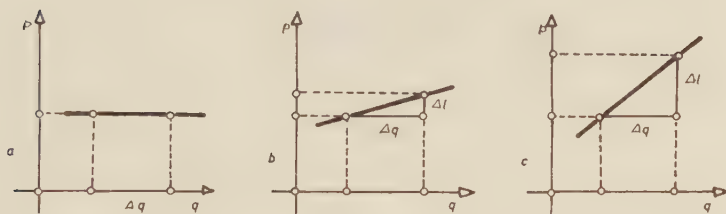


Abb. 9: Der LFG ist umso größer, je steiler die Lohnkurve $p = f(p)$ verläuft. Bei a ist $LFG = 0$, bei b ist $LFG < c$

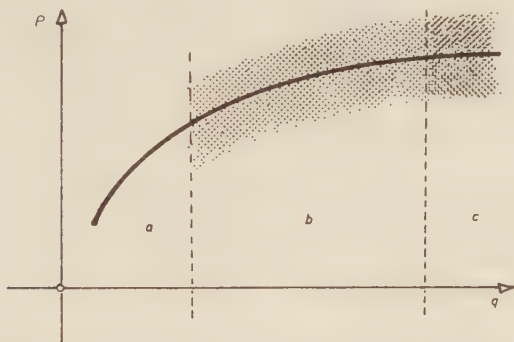


Abb. 10: Lohnflexibilität im Bereich a am größten, im Bereich b < als im Bereich a, im Bereich c = 0

1232. Vergleich der verschiedenen Entlohnungssysteme mit Hilfe des LFG.

a) Zeitlohn:

$$l = l_0$$

$$f(q) = \lim_{\Delta q \rightarrow 0} \frac{\Delta l}{\Delta q} = 0$$

$$f(q)_Z = 0$$

b) Akkordlohn: Bezeichnet man mit q_0 die Anzahl der erbrachten Leistungseinheiten, denen jeweils eine Lohneinheit entspricht, und zählt man den Lohn (1) in Lohneinheiten, so gilt:

$$l = q$$

$$f(q) = \lim_{\Delta q \rightarrow 0} \frac{\Delta l}{\Delta q} = 1$$

$$f(q)_A = 1$$

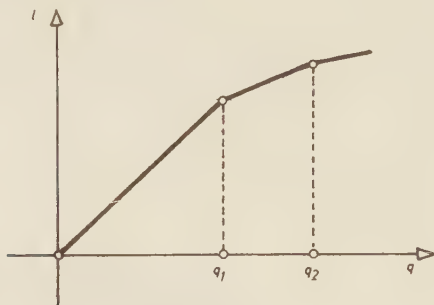


Abb. 11: Lohnflexibilität beim Akkordlohn und Akkordschere

c) Prämienlohn: Wählt man die Grundleistung q_0 als Leistungseinheit und den Grundlohn als Lohneinheit, so erhält man, wenn wieder Leistung und Lohn in diesen Einheiten gezählt werden:

aa) $q \leq 1$: $l = 1$

$$f(q_<) = \lim_{\Delta q \rightarrow 0} \frac{\Delta l}{\Delta q} = 0$$

$$f(q_<)_{Pr} = 0$$

bb) $q > 1$: $l = 1 + (q - 1)k$

$$f(q_>) = \lim_{\Delta q \rightarrow 0} \frac{\Delta l}{\Delta q} = k$$

$$f(q_>)_{Pr} = k$$

Dabei ist k der Bruchteil der Lohneinheit, der für jede

über die Grundleistung hinausgehende Leistungseinheit bezahlt wird; k ist also stets kleiner als 1.

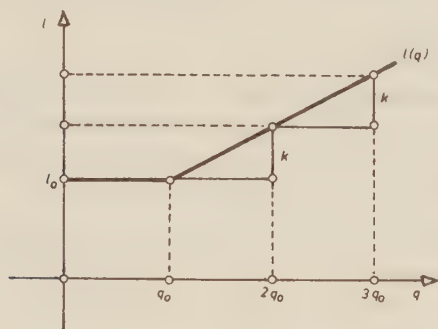


Abb. 12: Lohnflexibilität beim Prämienlohn

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Kenntnisse, die aus dem LFG gewonnen werden, für lohnpolitische bzw. kostenmäßige Entscheidungen von Bedeutung sind. Vgl. Abschnitt 54.

13. Abgrenzung gegen andere Leistungszuwendungen

131. Leistungszulage

Innerhalb des Entlohnungssystems stellt die Leistungszulage eine zusätzliche Vergütung in Anerkennung individueller Leistungen quantitativer oder qualitativer Art dar, die nach freiem Ermessen gezahlt wird²⁷⁾.

Leistungszulagen müssen zwar auf konkreten Bezugsgrößen beruhen, entscheidend für die Zahlung und ihre Höhe ist jedoch letztlich allein die persönliche Entscheidung der Betriebsleitung oder des bevollmächtigten Vorgesetzten²⁸⁾.

Damit ist der prinzipielle Unterschied zur Prämie gekennzeichnet. Die Prämie ist ein organischer Bestandteil des Prämienlohnes und knüpft an objektive Bezugsgrößen an. Prämien werden bei mehr Leistungen automatisch fällig. Leistungszulagen dagegen werden unabhängig von Mehrleistungen gewährt. Genausowenig wie für das Ob der Zahlung läßt sich auch für die Höhe der Zulage ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mehrleistung und Leistungszulage fixieren. Maßgebend ist allein der freie Entschluß der Betriebsleitung, die sich das Recht zur Zahlung vorbehält. Ein Anspruch der Belegschaft auf Zahlung einer Leistungszulage besteht daher grundsätzlich nicht.

Obwohl in der Zielsetzung zwischen Prämie und Leistungszulage kein Unterschied vorhanden sein kann²⁹⁾, sind die

27) Alle Zulagen, die auf rechtlichen, gesellschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Gründen basieren, fallen begrifflich nicht unter die Leistungszulagen. Dazu vgl. Dietz, R., Gaul, D., Hilger, L., Akkord und Prämie, a.a.O., S. 32 f.

28) Vgl. Baierl, F., Produktivitätssteigerung, a.a.O., S. 33; Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 35 ff.; Goossens, F., Personalleiter - Handbuch, Zugleich eine Einführung in die Betriebspersonallehre und die Betriebssoziallehre, 4. neu bearbeitete Aufl., München 1966, S. 352 ff.

29) Vgl. Baierl, F., Produktivitätssteigerung, a.a.O., S. 33; Goossens, F., Personalleiter - Handbuch, a.a.O.,

sozialpsychologischen Konsequenzen für den Grad der Zielerreichung nicht dieselben. Denn trotz der Schwierigkeiten, eine allgemeingültige Aussage zu fixieren, welche der beiden Entlohnungsformen am besten die Leistungsbereitschaft der Arbeiter zu aktivieren imstande ist, kann als sicher gelten, daß die Objektivität, die Klarheit und Kontinuität, die die Prämienlohngestaltung gewährleistet, mit größerer Wahrscheinlichkeit eine positive Reaktion zur Leistungssteigerung erwarten läßt als die Leistungszulage, bei der subjektive Momente im Vordergrund stehen.

Ob die Leistungszulage als ein leistungsgerechtes zusätzliches Entgelt betrachtet werden kann, hängt in erheblichem Maß ab von der Objektivität der Betriebsleitung, dem Vorhandensein einheitlicher betriebsinterner Beurteilungsrichtlinien und von der Einstellung der Arbeiterschaft gegenüber der Betriebsleitung. Freiwillige Entscheidungen lohnpolitischer Art ohne eine objektive und durchschaubare Fundierung rufen nicht selten in der Belegschaft Unzufriedenheit und Unruhe hervor. Der Mangel an objektiven Bezugsgrößen und das Fehlen einer betrieblichen Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern über die Bestimmungen zur Gewährung der Leistungszulage führen leicht zu Streitigkeiten zwischen Betriebsleitung und Belegschaft, die sich negativ auf die Leistungsbereitschaft auswirken.

In der Praxis wird die Leistungszulage mehr in Verbindung mit dem Zeitlohn verwandt. Grund dafür ist: man möchte auch in den Fällen, in denen die Einführung einer leistungsbezogenen Entlohnungsmethode mit Schwierigkeiten verbunden ist oder ganz und gar unwirtschaftlich erscheint, einen zusätzlichen Leistungsanreiz schaffen. Sie wird aber auch mit dem Akkord- oder Prämienlohn kombiniert, wenn Leistungen innerhalb der vorhandenen Leistungsorientier-

S. 352; Wieser, G., Möckel, E., Leistungsanreiz auch für Zeitlöhner, a.a.O., S. 531.

ten Entlohnungsformen nicht berücksichtigt werden können, aber vergütet werden sollen³⁰). Leistungszulagen können als Übergangslösung und Vorstufe zum Prämienentlohnungssystem von großer Bedeutung sein.

132. Leistungsbeteiligung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur konnte man sich bis heute noch nicht auf eine allgemeingültige Definition der Leistungsbeteiligung einigen³¹). Die Begriffe Erfolgs-, Gewinn-, Leistungs-, Ergebnisbeteiligung u.ä.m. werden oft synonym verwandt, wobei derselbe Begriff einmal als Oberbegriff und einmal als Gliederungsmerkmal auftauchen kann³²).

Unter die Bezeichnung Erfolgsbeteiligung subsumiert Fischer die Begriffe Leistungs-, Ertrags-, Gewinn- und Substanzbeteiligung. "Die Erfolgsbeteiligung der Belegschaft soll ... deren Anteil am Betriebserfolg bemessen, an dessen Entstehen sie zusammen mit dem Kapital beteiligt ist"³³). Schon aus dieser Definition läßt sich ersehen, daß es sich hier um das Problem der Zurechnung und Aufteilung des durch die Gesamtbelegschaft verursachten Erfolges handelt³⁴). Demgegenüber ist die Prämie eine Ho-

30) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 35 ff.

31) Vgl. Hartmann, R., Theoretische Grundlage der Gewinnbeteiligung, in: MuA. Jg. 4/1952, S. 227-230, S. 227.

32) Vgl. Baierl, F., Produktivitätssteigerung, a.a.O., S. 24; Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955, S. 90 ff.; ders., Grundlagen und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, 2. Aufl., Hilden 1964, S. 29 ff.; Goossens, F., Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, München 1961, S. 12 ff.; Hector, R., Die Leistungsbeteiligung und ihre Durchführung auf der Grundlage der Plankostenrechnung, Diss. München 1956, S. 19 ff.; Kumpmann, K., Zur Systematik der Lohnmethoden, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 1913, S. 450-487, S. 454 ff.; Spiegelhalter, F., Die Formen der Ergebnisbeteiligung, Darmstadt 1954, S. 9 ff.; ders., Ergebnisbeteiligung, Wo und Wie? Essen 1958, S. 27 ff.

33) Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 249.

34) Gaugler, E., Die Zurechnungsproblematik bei der Ertrags-

norierung des spezifischen Arbeitsergebnisses des Einzelarbeiters oder einer Gruppe.

Im folgenden werden daher sämtliche Formen der Erfolgsbeteiligung nicht betrachtet, weil sie sich in diesem grundlegenden Merkmal von der Prämie unterscheiden.

In der einschlägigen Literatur und in der Praxis sind die Begriffe Prämie - als leistungsbezogener Anteil des Prämienlohnes - und Leistungsbeteiligung nicht deutlich abzugrenzen³⁵⁾. Um begriffliche Klarheit zu gewinnen, ist zunächst innerhalb des Begriffes der Leistungsbeteiligung eine Trennung nach der Zielsetzung notwendig; es läßt sich unterscheiden zwischen kostenminimierungsbezogener und ertragsbezogener Leistungsbeteiligung.

Im ersten Fall ist die Ausschüttung der Beteiligung von der erzielten Mehrleistung abhängig, die eine Kostenminimierung bzw. eine Wirtschaftlichkeitsmaximierung bedeutet und die unabhängig von dem erzielten Ertrag gewährt wird. Die kostenminimierungsbezogene Leistungsbeteiligung unterscheidet sich nicht wesentlich von der Prämie³⁶⁾.

Um Klarheit über die Unterschiede zwischen Prämie und ertragsbezogener Leistungsbeteiligung zu gewinnen, werden die Begriffe einander gegenübergestellt und die fundamentalen Unterschiede aufgezeigt.

Die ertragsbezogene Leistungsbeteiligung ist abhängig vom erzielten Ertrag und wird aus dem Ertragsüberschuß über den Aufwand bestritten; sie wird als ein Ertragsbestandteil bezeichnet.

Die ertragsbezogene Leistungsbeteiligung unterscheidet sich von der Prämie in der Motivierung. Die Prämienzuwendung ist auf Kostenminimierung hin orientiert, die durch individuelle oder Gruppenmehrleistungen verursacht wird.

beteiligung, in ZfhF, Jg. 18/1966, S. 786-802, S. 786 f.

35) Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, a.a.O., S. 102 ff.

36) Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, a.a.O., S. 104.

Ihr Ziel ist auch die Schaffung einer leistungsgerechten Entlohnung, die dem Leistungsprinzip entspricht.

In der ertragsbezogenen Leistungsbeteiligung verbinden sich betriebliche, wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Zielsetzungen³⁷⁾. Durch sie soll eine Annäherung der gesellschaftlichen Verhältnisse der Sozialpartner erreicht werden, um eine harmonische Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Belegschaft zu erreichen.

Leistungsbeteiligungen werden als Gewinnbestandteil bezeichnet und stellen begrifflich keine Entlohnungsmethode dar, da der Lohn die Honorierung der menschlichen Arbeitsleistung ist und unabhängig von dem erzielten Ertrag der Unternehmung gewährt wird³⁸⁾. Leistungsbeteiligungen verursachen außerdem keine zusätzlichen Lohnkosten, da der Gewinn die Differenz zwischen Leistungen und Kosten ist³⁹⁾. Demgegenüber stellt die Prämie als Teil des Prämienlohnes einen Lohnkostenfaktor dar⁴⁰⁾.

Bei der Leistungsbeteiligung dient die Leistung der Belegschaft nur als Berechnungsgrundlage. Denn ein Kausalnexus

37) Über die Zielsetzung der Beteiligungen vgl. Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, a.a.O., S. 21 ff.; Goossens, F., Erfolgsbeteiligung, a.a.O., S. 15 ff.; Hartman, R., Theoretische Grundlage der Gewinnbeteiligung, a.a.O., S. 228 f.; Hector, R., Die Leistungsbeteiligung, a.a.O., S. 25 ff.; Kolbinger, J., Gewinnbeteiligung und Zurechnungsfrage in ZfB. Jg. 31/1961, H. 11, S. 666-679, S. 666 f.; o. V. Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft, Ergebnissebeteiligung und Eigentumsbildung in den U.S.A., Berlin-Köln-Frankfurt/m 1965, S. 5 ff.

38) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 215.

39) Fischer spricht von nicht-echter Leistungsbeteiligung, wenn sie vom Betrieb kostenmäßig verrechnet wird und von einer echter Leistungsbeteiligung, wenn es sich um eine Gewinnausschüttung des Betriebes handelt. Die Mehrzahlungen für Prämien und Leistungszulagen sind daher auch als nicht-echte Leistungsbeteiligungen anzusehen. Vgl. Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, a.a.O., S. 104.

40) Nicklisch kennzeichnet den Lohn als eine Größe der Ertragsverteilung. Die Lohnzahlungen stellen einen vorausbezahlten Ertragsanteil dar, die durch einen "gerechten" Anteil des erzielten Gewinnes nachträglich ergänzt werden

zwischen den erbrachten Leistungen und dem erzielten Gewinn muß nicht unbedingt gegeben sein, da die ertragsbezogene Leistungsbeteiligung nicht unbedingt leistungsbezogen sein muß.

Aus diesem Grund stellt die ertragsbezogene Leistungsbeteiligung keinen Ersatz für Prämien oder allgemeine Leistungslöhne, sondern vielmehr eine Ergänzung der leistungsgerechten Entlohnung dar. Gaugler schreibt: "Die Absonderung eines Ertragsanteiles braucht also keineswegs eine leistungsorientierte Ertragsverteilung zu garantieren, ..." ⁴¹⁾ Das ist auch von der Überlegung her berechtigt, daß der Ertrag nicht das Ergebnis nur betrieblicher Leistungen allein ist, sondern auch außerbetriebliche Einflußgrößen eine erhebliche Rolle spielen.

müssen. Vgl. Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932, S. 267ff. sowie 280ff.

41) Gaugler, E., Die Rechnungsproblematik bei der Ertragsbeteiligung, a.a.O. S. 793.

14. Klassifizierung der Prämienarten

141. Systematisierung der Prämien bei Koch und Kosiol

Die Prämienlohnformen unterscheiden sich von den anderen leistungsbezogenen Entlohnungsmethoden nicht nur durch wesentlich zahlreichere Formen und Variationen in der Praxis. Der Grund liegt in der Vielseitigkeit der erwünschten Zwecke. Kosiol unterteilt die Prämien in zwei Kategorien, nämlich in Grundprämien und in Zusatzprämien⁴²⁾. In Kochs Terminologie entsprechen diesen beiden Kategorien zum einen die Haupt- oder Produktionsprämien - Prämien die nach Koch immer einem Hauptzweck dienen, nämlich der Produktionssteigerung - und zum anderen die Neben- oder Partialprämien, die im Gegensatz zu den Hauptprämien auf Nebenzwecke hinzielen⁴³⁾.

Die Bezeichnung "Grundprämien" umfaßt alle Zuwendungen, die unmittelbar auf eine Steigerung der Mengenleistung zielen. Als Maßstab für das Entgelt dienen allerdings die aufgewandte Zeit und die in ihr ausgebrachte Menge. Folgende Erscheinungsformen sind zu unterscheiden⁴⁴⁾:

- a) Die Quantitätsprämie, sie soll zu einer mengenmäßigen Mehrleistung anreizen und wird an der über der Norm liegenden quantitativen Leistung bemessen.
- b) Die Geschwindigkeitsprämie, ihr Ziel ist eine zeitliche Mehrleistung, d.h. die Unterschreitung der Normalzeit. In dieser Prämie wird die Zeitersparnis berücksichtigt. Die Bezeichnung dieser Prämie als Geschwindigkeitsprämie erscheint heute, besonders wegen der fortschreitenden Entwicklung des Arbeits- und Zeitstudienverfahrens als nicht glücklich. Besser paßt die Bezeichnung Intensitätsprämie, da sie sich an der Intensität der Arbeitsverrich-

42) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 126 ff.

43) Vgl. Koch, M., Prämienlöhne, a.a.O., S. 262 ff.

44) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 126 f.

tung des Menschen orientiert.⁴⁵⁾.

c) Die Produktionsprämie, sie wird gezahlt, wenn der Anteil des einzelnen Arbeiters an der Mehrproduktion nicht zu ermitteln ist.

Quantitäts-, Geschwindigkeits- und Produktionsprämien zielen auf eine Produktionssteigerung hin, jedoch aus verschiedenen Blickwinkeln. Kosiol spricht von Produktionsprämien im weiteren Sinne des Wortes. "Zeit und Mengen sind die ursprünglichen Maßstäbe für die Lohnbemessung. Alle Prämien, die unmittelbar auf diesen Maßstäben beruhen, gestalten die Elementarlohnformen des Zeit- und Stücklohnes in ihrer Struktur um und schaffen selbständige Prämienlohnformen... Die ursprüngliche Struktur eines Lohnes beruht jedoch notwendig immer auf den Maßstäben von Zeit und Mengen. Darum können auch nur solche Prämien die ursprüngliche Lohnstruktur umgestalten, die ebenfalls auf diesen Maßstäben beruhen"⁴⁶⁾.

Die Zusatzprämien sind allgemein dadurch charakterisiert, daß sie als zusätzliches Entgelt für Teileffekte gewährt werden. Als solche Zusatzprämien sind zu erwähnen: die Qualitäts- und Ersparnisprämien in Bezug auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, ferner Energie-, Pünktlichkeits-, Sorgfalts-, Aufmerksamkeits-, Seßhaftigkeits- und Unfallverhütungsprämien. "Die Zahlung von Qualitäts-, Ersparnis- und anderen Prämien erfolgt nicht immer in Form einmaliger Sonderzuwendungen. Es wurden vielmehr besondere Verfahren der Prämienentlohnung entwickelt, die bestimmte funktionale Zusammenhänge zwischen geeigneten Kennzahlen. Qualitätsgraden oder Ersparnisgrößen einerseits und Lohnbeträgen andererseits festlegen"⁴⁷⁾.

45) Vgl. Schönfeld, H., Beitrag zur Grundsatzfrage der Leistungsentlohnung vorzugsweise bei mechanisierter und teilweise automatisierter Fertigung, Diss. 1964

46) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 129.

47) Vgl. ders., S. 128

Die Zusatzprämien haben keinen Einfluß auf die ursprüngliche Struktur der Elementarlohnformen. Außerdem können sie nicht als selbständige Lohnformen angesehen werden, da sie nicht auf den Maßstäben von Zeit und Mengen beruhen⁴⁸⁾. Innerhalb der oben erwähnten Teileffekte und dementsprechend innerhalb der Zusatzprämien unterscheidet Kosiol zwei Gruppen⁴⁹⁾:

a) Leistungszusatzprämien, diese Prämien zielen auf eine indirekte zeitlich quantitative Leistungssteigerung - im Gegensatz zur direkten zeitlich quantitativen, die den Grundprämien zuzuordnen ist - und/oder auf eine qualitative Leistungssteigerung. Im ersten Fall sind die Leistungszusatzprämien dadurch gekennzeichnet, daß sie sich mitteilbar an den Maßstäben von Zeit und Menge orientieren und deshalb als Quantitätszusatzprämien bezeichnet werden können, wie z.B. die Aufmerksamkeitsprämie und die Sorgfaltsprämie. Dagegen stellt das Entgelt für eine qualitative Leistungssteigerung in jedem Fall eine Zusatzprämie dar. Man bezeichnet diese Zusatzprämie speziell als Qualitätsprämie.

b) Kostenersparnisprämien, diese Prämien sollen ein Kostenminimierung je Produktionseinheit bewirken. Nach Kosiol ist eine scharfe Trennung dieser beiden Prämienarten (Leistungszusatz- und Kostenersparnisprämie) nicht möglich, da auch die Kostenersparnisprämien im Endeffekt auf eine relative mengen- und gütemäßige Leistungssteigerung hinauslaufen. Dennoch will Kosiol diese Einteilung beibehalten, da sie ihm praktisch brauchbar erscheint⁵⁰⁾. Kosiol schreibt wörtlich: "Bei der Prämienengewährung ist im ersten Fall also mehr an eine absolute Steigerung von Menge und Güte der Leistung gedacht, im zweiten Fall mehr daran, daß eine bestimmte Leistungsmenge und -güte mit

48) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 129.

49) Vgl. ders., S. 130 ff.

50) Vgl. ders., S. 130

möglichst niedrigen Kosten (Mittelleinsatz) erbracht werden soll. Das Unterscheidungsmerkmal ist also auch leistungspolitischer Natur⁵¹⁾.

142. Zielorientierte Klassifizierung der Prämien

Kochs Klassifizierung, die eine sehr breite Diskussion auslöste und noch bis heute das theoretische Modell der Prämienentlohnung wesentlich bestimmt, ist durch technologische Entwicklung und neue Erkenntnisse, sowie die neue Orientierung betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis überholt. Das gleiche gilt für den Systematisierungsversuch von Kosiol.

Kosiols Klassifizierung hat heute im Bereich der Prämienentlohnung nur noch wenig praktische Bedeutung. Das ist auf folgende Gründe zurückzuführen:

a) Die rasche technologische Entwicklung bzw. die zunehmende Mechanisierung und Automatisierung im Fertigungsprozeß haben den Schwerpunkt menschlicher Tätigkeit auf beaufsichtigende und kontrollierende Funktion verschoben. Auch die leistungsbezogene Entlohnungsmethode trägt dieser Tendenz Rechnung, so daß eine Gliederung der Prämienarten nach quantitativ zeitlicher und qualitativer Leistung in Grund- und Zusatzprämien unzweckmäßig ist. Kosiol schränkte bereits selbst ein: "In der ersten Auflage dieser Schrift wurden von mir im wesentlichen zwei Kategorien von Prämien unterschieden: 1) Hauptprämien oder Produktionsprämien, 2) Nebenprämien oder Partialprämien. Diese Terminologie ist heute zum Teil unzweckmäßig. Ich verwende nunmehr die Bezeichnungen Grund- und Zusatzprämien"⁵²⁾⁵³⁾.

51) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 130.

52) Vgl. ders., S. 126.

53) Diese Einschränkung ist ungenügend, da Kosiol mit der Namensänderung keine Begriffsänderung (Begriffserweiterung oder Begriffseinschränkung) verband. Eine reine Namensänderung bleibt jedoch nur ein Wortspiel, das neue Erkenntnisse nicht berücksichtigt bzw. beinhaltet. Die auf-

b) Die Grenzen bei der Klassifizierung in Grund- und Zusatzprämien sind fließend, so daß eine Prämie einmal Grund- und ein andermal Zusatzprämie sein kann. Das betrifft auch die Systematisierung der Zusatzprämien (Leistungszusatz- und Kostenersparnisprämien)⁵⁴). Kosiol selbst weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß eine Verwechslungsmöglichkeit nicht auszuschließen ist⁵⁵). Von einer klaren Trennung der verschiedenen Prämienarten in Kosiols System kann daher nicht die Rede sein.

c) Schließlich hat Kosiol in seiner Systematik nur diejenigen Prämien berücksichtigt, die einen Einfluß auf die technoökonomische Sphäre des Betriebes haben. Prämien, die das soziale Verhalten des arbeitenden Menschen im Betrieb abgelten sollen, werden ignoriert. Betrachtet man aber die Unternehmung als produktives soziales System, dann gewinnen die Prämien für das soziale Verhalten und den Status im Bereich einer zielgerichteten Menschenführung im Betrieb an Bedeutung.

In diesem Zusammenhang muß das Prämiensystem als Mittel der Unternehmungsziele eingebaut werden, die durch "autonome Zielentscheidungen oder autoritäre Vorgabe bestimmt" sind⁵⁶). Die Wahl des Mitteleinsatzes zur optimalen Zielerreichung stellt keine autonome Entscheidung dar, sondern ist als Mittel- bzw. Zielerreichungsentscheidung durch das Zielsystem der Unternehmung determiniert⁵⁷). Der Mitteleinsatz, den die Unternehmung zur Verfügung hat, um ihre Zielvorstellungen verwirklichen zu können, ist vielseitig und von der Art der angestrebten Ziele und der gegebenen Situation abhängig. So kann z.B. das Unterneh-

gestellte Theorie empfängt dadurch keine neuen Impulse.

54) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 130 ff.

55) Vgl. ders., S. 128.

56) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 19.

57) Vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. I, Begriff und Theorie der Kosten, Wiesbaden 1965, S.27.

mungsziel "Verbesserung des Marktanteils" - günstige Marktbedingungen vorausgesetzt - durch Steigerung der Produktionsmenge, durch organisatorische Maßnahmen, Erweiterungs- sowie Rationalisierungsinvestitionen, Leistungsanreize, lohnpolitische Maßnahmen, bzw. geldliche Anreize - angestrebt werden. Diese Mittel müssen der gegebenen Situation entsprechen, z.B. dem organisatorischen Zustand des Betriebes, den Finanzierungsmöglichkeiten, den menschlichen Beziehungen usw.. Prämien stellen nun den Versuch dar, den Produktionsbereich nach Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeitsmaximierung bzw. Kostenminimierung zu regeln. Somit hängt die Prämienentlohnung als Zielerreichungsentscheidung davon ab, ob

- a) das menschliche Verhalten durch Prämien als zusätzliches leistungsbezogenes Einkommen den Zielvorstellungen der Unternehmung angepaßt werden kann und ob
- b) das menschliche Verhalten im Betrieb für die angestrebte Zielerreichung relevant ist.

Dieses menschliche Verhalten als Komponente zur Zielerreichung zeigt sich im Betrieb, der als ein soziotechnisches System anzusehen ist, in zwei Formen:

- a) das Verhalten des Menschen gegenüber dem technoökonomischen Bereich bzw. dem Betrieb als Technosystem, welches die materielle Umwelt am Arbeitsplatz umfaßt und
- b) das Verhalten des Menschen dem Betrieb als Soziosystem bzw. sein soziales Verhalten, sowie sein sozialer Status. Beides wird durch die Begegnung mit anderen Arbeitern im Betrieb bestimmt.

So sind die Prämien in zwei Kategorien je nach ihrem Anwendungsbereich zu unterteilen:

- a) Technoprämien
- b) Sozioprämien

Das wird durch folgende Darstellung schematisch verdeut-

licht:



Abb. 13: Anwendungsbereich der Techno- und Sozio-Prämien

1421. Technoprämien

Die Technoprämien sind allgemein dadurch gekennzeichnet, daß sie zu einer optimalen Nutzung aller Mittel beitragen, die zur Erstellung von Marktleistungen bestimmt sind und in der materiellen Dimension des Betriebs zusammengefaßt sind. Diese Größen können in zwei Gruppen klassifiziert werden:

- a) die technische Anlage, welche die dauerhafte produktive Einheit bzw. die technischen Voraussetzungen für die Erstellung betrieblicher Leistungen darstellt und
- b) die übrigen Betriebsstoffe, die für den Betrieb der technischen Anlagen notwendig sind und die betriebliche Leistungserstellung ermöglichen.

Die Technoprämien als Regelungsmechanismen für das menschliche Handeln im betrieblichen Bereich wirken auf die Zielerreichung in zweierlei Weise, nämlich durch ihre Maximierungs- bzw. Minimierungsfunktionen⁵⁸). So kann man die Prämienarten hinsichtlich ihrer Wirkungen nach entscheidungslogischen Kriterien gliedern:

58) Vgl. Abschnitt 3431

a) Maximierungsprämien, sie wollen das menschliche Handeln dahingehend beeinflussen, daß mit gegebenem Produktionsmitteleinsatz - Input - eine möglichst große Marktleistung - Output - erzielt wird. Man kann sie auch als Ertragsmaximierungsprämien bezeichnen. Diese Prämien bewirken eine Reduzierung der Fertigungszeit pro Leistungseinheit bzw. eine optimale Ausnutzung der technischen Anlagen. Anders ausgedrückt bewirken die Maximierungsprämien eine Minimierung der Anlagenkosten je Leistungseinheit, da eine Ertragsmaximierung die Kapazitätskosten auf eine größere Stückzahl verteilt.

b) Minimierungsprämien, sie wollen das menschliche Handeln dahingehend beeinflussen, daß mit möglichst geringem Mitteleinsatz - Input - eine bestimmte quantitative Marktleistung - Output - erzielt wird. Diese Prämien werden auch als Aufwandsminimierungsprämien bezeichnet. Sie bezwecken die Erstellung einer Leistungseinheit mit minimalem Einsatz von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Energie usw.

1422. Sozioprämien

Die Sozioprämien beziehen sich auf das soziale Verhalten des arbeitenden Menschen gegenüber seinen Arbeitskollegen und Vorgesetzten, sowie seinen Status im Betrieb. Die Zuwendung von Sozioprämien ist durch den Versuch gekennzeichnet, das soziale Verhalten im Betrieb so zu steuern und zu koordinieren, daß durch verbesserte menschliche Beziehungen die Arbeitsintensität einer Abteilung oder einer Arbeitsgruppe erhöht und die Unternehmungsziele in größerem Ausmaß erreicht werden ⁵⁹⁾. So sind auch Sozioprämien als Mittelentscheidungen an entscheidungslogischen Komponenten orientiert und nicht an ethischen Erwägungen. Daher

59) Vgl. Abschnitt 3432, 5342

tragen sie ebenfalls zur Erreichung der angestrebten Unternehmungsziele bei ⁶⁰). Schließlich lassen sich die Sozioprämien je nach den ihnen im sozialen Bereich des Betriebes zugeordneten Funktionen in zwei Gruppen gliedern:

- a) Verhaltensprämien, die auf dem Verhalten der Arbeiter gegenüber dem Soziosystem aufgebaut sind und
- b) Statusprämien, die an den spezifischen Funktionen, die eine Person im Bereich des Soziosystems ausübt (z. B. Gruppenführer, Gruppensprecher usw.), orientiert sind.

Die Sozioprämien wollen durch harmonische zwischenmenschliche Kontakte optimale informale Beziehungen erreichen, um die formale Organisation des Betriebs zu ergänzen, seine Funktionsfähigkeit zu garantieren oder sie zu verbessern. Denn die "Funktion der informalen Organisation ist für die formale Organisation von derart extrem wichtiger Bedeutung, daß sie ohne die Leistung der informalen Organisation sich aus sich selbst heraus wieder zerstören müßte" ⁶¹).

60) Vgl. Abschnitt 3432

61) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 36.

2. Zur empirischen Untersuchung der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis in der griechischen Textilindustrie.

21. Allgemeine Charakteristika der griechischen Textilindustrie.

Obwohl in dieser Untersuchung nicht volks- sondern betriebswirtschaftliche Probleme erörtert werden, scheint es angebracht, einen kurzen Überblick über die Stellung der Textilindustrie in der Gesamtwirtschaft zu geben, sowie allgemeine Charakteristika dieses Industriezweiges in volkswirtschaftlicher Sicht zu erläutern, da betriebswirtschaftliche Probleme ohne Bezugnahme auf die gesamtwirtschaftliche Situation nicht befriedigend gelöst werden können.

Bei dem Versuch, einen kurzen Gesamtüberblick zu geben, stellt sich zunächst die Frage, ob dies überhaupt sinnvoll ist, da der Begriff "Textilindustrie" eine ganze Reihe von Fachzweigen (z.B. Spinnereien, Webereien usw.) beinhaltet, denen jeweils verschiedene Produktionsvorgänge usw. zu eigen sind. Andererseits besteht durchaus die Gefahr, sich zu sehr in Einzelprobleme zu vertiefen, dem Gesamtzusammenhang zu wenig Beachtung zu schenken und damit die gesamtwirtschaftliche Situation aus den Augen zu verlieren.

Aus diesen Gründen muß naturgemäß eine Vielzahl von Einzelheiten, die jeweils nur einen Fachzweig betreffen, unberücksichtigt bleiben. Es sollen deshalb nur die Tatsachen festgehalten werden, die in mehr oder minder abgewandelter Form in allen Zweigen der Textilindustrie vorzufinden sind.

Besondere Schwierigkeiten bei der Untersuchung der Gegebenheiten bereitet die Tatsache, daß teilweise nur sehr

ungenügendes Material zur Verfügung stand.

Vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet ist die griechische Textilindustrie eine der bedeutendsten Industriebranchen des Landes und von der Struktur der Gesamtwirtschaft wesentlich geprägt ¹⁾.

a) Territoriale Struktur: Der Großteil der griechischen Textilbetriebe - rund 45,26% im Jahre 1963 - konzentriert sich im Raume von Athen.

b) Technischer Stand: Der überwiegende Teil der Textilbetriebe hat handwerklichen Charakter. Nur wenige sind kapitalintensiv und im Besitz moderner Anlagen.

c) Betriebsgröße und Beschäftigtenzahl: Im Jahre 1963 waren rund 4465 Textilbetriebe registriert, von denen nur 17,8% mehr als 10 Beschäftigte hatten. Daraus ergibt sich folgendes Bild:

Beschäftigtenzahl in den Betrieben	Zahl der Betriebe	
10 - 50	622	77,94%
50 - 100	75	9,40%
100 und mehr	<u>101</u> 798	<u>12,66%</u> 100,00%

In diesem Zusammenhang sei gesondert erwähnt, daß über die Verteilung und Konzentration sowohl des Kapitals als auch des Umsatzes der Textilindustrie kein Material zur Verfügung stand.

d) Beschäftigtenzahl im Verhältnis zur Gesamtindustrie: In der Textilindustrie sind etwa 58000 Arbeitskräfte beschäftigt, davon 36,96% Männer und 63,04% Frauen. Das entspricht 11,3% der Beschäftigtenzahl in der Gesamtindustrie. Auf die im Bereich von Athen registrierten Textil-

1) Bezüglich der nachfolgenden Daten vgl. Schreiben des Office National de Statistique de Grece vom 23.8.69, Nr. 18161/1958 sowie auch National Statistical Service of Greece, Statistical Yearbook of Greece 1968, Athen 1969, S.178 ff.

betriebe entfallen 55,49% der Textilarbeitnehmer des Landes (Männer 37,74%, Frauen 62,26%). Diese Arbeitskräfte stammen zum Großteil aus ländlichen Gegenden und bringen nur geringe Qualifikation mit.

e) Lohnsituation: Die Lohnentwicklung in der Textilindustrie entspricht im wesentlichen dem allgemeinen Trend der industriellen Lohnsätze. (je Stunde)

	Gesamtindustrie	Textilindustrie
Jahr 1966	11,4 (Drachmen)	9,9
Jahr 1968	13,7	12,6

Aus diesen Zahlen im Verbund mit der Tatsache, daß der Großteil der in Textilbetrieben beschäftigten Arbeitnehmer Frauen sind (etwa 63,04%), die geringer als Männer entlohnt werden, ergibt sich eine im Vergleich mit der restlichen Industrie kostenmäßig günstigere Lohnsituation.

f) Kostenstruktur: Obwohl kein entsprechendes statistisches Material für einen Vergleich zwischen den Produktionskosten der griechischen Textilindustrie und der anderer europäischer Länder vorhanden ist, hat es den Anschein, als sei die griechische Textilindustrie mit zu hohen Produktionskosten belastet.

Zum einen liegt dies daran, daß trotz des niedrigen Lohnniveaus im Vergleich zu anderen europäischen Industrienationen die Lohnkosten sehr hoch sind. Eine Untersuchung der amerikanischen Firma "Werner Textil Associates, NewYork" stellt hierzu fest, daß zwar das Lohnniveau der griechischen Textilindustrie bei 50 bis 65% der Lohnniveaus anderer europäischer Industrieländer liegt, die Lohnkosten jedoch 21% der Produktionskosten gegenüber 14 bis 17% in den anderen europäischen Industrieländern ausmachen.²⁾

2) Griechische Bank für industrielle Entwicklung: Study of the Greek Cotton Textile Industry in Greece., Nr.15, Bd.I-II, Athen 1963, S.72 ff.

Zum andern spielt die Tatsache eine Rolle, daß die Produktionsanlagen in vielen Textilbetrieben Griechenlands nicht optimal genutzt werden, so daß von optimalen Kapazitätskosten nicht die Rede sein kann. In diesem Zusammenhang stellt die Firma "Werner Management Consultants Inc" fest, daß speziell in der griechischen Wollindustrie durch volle Kapazitätsausnutzung eine Produktionssteigerung um 84% möglich wäre ³⁾.

22. Struktur der untersuchten Textilbetriebe

Im Rahmen der Untersuchung sollten nur Betriebe mit 200 und mehr Beschäftigten befragt werden. Diese Bedingung erfüllten insgesamt 40 Betriebe. Die Fragebogen wurden einheitlich vorbereitet und von 29 dieser 40 Betriebe beantwortet, und zwar zum Großteil von Angehörigen des Top-Managements, wie die persönlichen Interviews bestätigen, die der Verfasser bei 10 der 29 Betriebe durchführte.

Die hohe Beantwortungsquote von 72,5% (= 29 von 40) ist auf die alternative Fragestellung und die für die Betriebe interessante Problematik zurückzuführen. Einen Einfluß besaß sicher auch die Tatsache, daß Prof. Guido Fischer sich persönlich mehrmals an die Firmen wandte und um Mitarbeit ersuchte.

Bei der Auswertung der Fragebogen und der dabei vorgenommenen Analyse der innerbetrieblichen Situation der griechischen Textilbetriebe ergab sich klar die Notwendigkeit, das bestehende Organisationswesen umzugestalten.

Die meisten griechischen Unternehmen unterschätzen die Bedeutung der Organisation für den reibungslosen Ab-

3) Diese Untersuchungen wurden schon im Jahre 1962 durchgeführt, doch deutet bis heute nichts darauf hin, daß sich in der Zwischenzeit die Situation wesentlich geändert hat. Vgl. Griechische Bank für industrielle Entwicklung: Greek wool Textile Industry, Nr. 12, Athen 1963, S. 14 ff. Vgl. auch dazu Artikel, in: "Ökonomikos Tachydromos" vom 3.6.1967, S. 8, 10.8.1967, S. 8, 24.8.1967, S. 5, 25.1.1968, S. 7, 6.3.1968, S. 9, 6.8.1970, S. 25

lauf des Fertigungsprozesses. Wegen des Fehlens einer die einzelnen Betriebsprozesse koordinierenden Gesamtkonzeption, können keine optimalen Arbeitsbedingungen gewährleistet werden. Selbst in Betrieben, die im Besitz eines detaillierten Organisationsplanes sind, verläuft der Betriebsprozeß vielfach in ganz anderer Weise als im Organisationsplan vorgesehen.

Erst wenn sich hier eine Besserung zeigt, wenn Arbeitsplanung, Arbeitsvorbereitung, Transportorganisation, Materialverteilung usw. sich reibungslos in den gesamten Fertigungsablauf einpassen, bieten diese Betriebe wirklich akzeptable Voraussetzungen für die Praktizierung des Prämienlohnsystems, da erst dann der Arbeiter regelmäßig in den Genuß der Prämie kommen kann.

Bei den Strukturuntersuchungen im Bereich des Produktionsprogrammes kristallisieren sich zwei Unternehmungstypen heraus:

- 1) Betriebe mit klassischem Stapelprogramm
- 2) Betriebe mit modischer Kollektion

Neben diesen beiden Haupttypen existiert kein dritter reiner Typ mehr, dennoch ließ sich nur der kleinere Teil der bestehenden Betriebe eindeutig einem dieser beiden Typen zuordnen. Bei den meisten Betrieben handelte es sich um Mischtypen, bei denen zwar Charakteristika eines der beiden Haupttypen anzutreffen sind, darüber hinaus aber auch in geringerem oder größerem Umfang typische Merkmale des anderen. So findet man als Mischtypen Betriebe, die ein Stapelprogramm auflegen, aber dennoch in gewissem Umfang modisch orientiert sind, und Betriebe, die trotz modischer Kollektion Stapelcharakter zeigen. Die Abstufungen und Übergänge sind in der Realität fließend.

Im Überblick zeigen die beiden Haupttypen in etwa folgende charakteristische Wesenszüge:

I) Betriebe mit klassischem Stapelprogramm:

a) Diese Betriebe produzieren nur ein eng begrenztes Warensortiment. Das Produktionsprogramm ist über längere Zeiträume hinweg stabil, die Programmflexibilität aufgrund hoher Anlagenspezialisierung gering. Die Beschaffenheit des Absatzmarktes erfordert zudem keine Programmflexibilität.

b) Rationalisierungsmöglichkeiten stehen in großem Umfang zur Verfügung und werden vom niedrigen Marktpreisniveau laufend erzwungen. Die Gesamtkapazitätskosten liegen, bedingt durch die hohe Anlage- und Kapitalintensität der Betriebe, sehr hoch.

c) Diese Betriebe unterliegen kaum Modeeinflüssen und sehen sich einer relativ festen Nachfrage gegenüber. Das Preisniveau ist allgemein niedrig.

d) Die Arbeitskosten sind gering.

II) Betriebe mit modischer Kollektion:

a) Diese Betriebe besitzen ein breit gestreutes Produktionssortiment. Ständige Programmumstellungen sind die Regel. Sie sind durch Verwendung von Vielzweckmaschinen ohne weiteres möglich. Die Programmflexibilität ist eine unumgängliche Bedingung, eine kontinuierliche Fertigung ist nahezu unmöglich.

b) Es bestehen nur bescheidene Rationalisierungsmöglichkeiten (Ablaufrationalisierung ist überhaupt unmöglich). Wegen der geringen Kapazitätsauslastung liegen die Kapazitätskosten je Produktionseinheit sehr hoch.

c) Der Modetrend übt einen starken Einfluß aus. Die Nachfrage variiert sehr stark. Das Preisniveau ist infolge der geringen Rationalisierungsmöglichkeiten allgemein hoch.

d) Die Arbeitskosten sind erheblich.

23. Angewandte Entlohnungsmethode und zusätzliche Zuwendungen in den untersuchten Betrieben.

Die Befragungsergebnisse über die in den untersuchten Betrieben angewandte Entlohnungsmethode zeigen deutlich Abweichungen zwischen Fragebogen und Interviews. Die Antworten der Fragebogen besitzen daher ohne Bezugnahme auf die persönlichen Interviews kaum Aussagekraft.

In Bezug auf angewandte Entlohnungsmethode und zusätzliche Zuwendungen ist aus dem Untersuchungsmaterial folgendes zu ersehen ⁵⁾.

a) In den untersuchten Betrieben ist der Zeitlohn die allgemein anerkannte Entlohnungsmethode. Die Untersuchung hat gezeigt, daß 75,1% der Befragten Zeitlöhne zahlen.

In Griechenland sind alle Betriebe gesetzlich an Tariflöhne gebunden. Die Befragung ergab, daß 76% der Befragten übertarifliche Löhne zahlen. Ferner ergaben die Fragebogen, daß Betriebe, die "Leistungslöhne" praktizieren, den Tariflohn als Grundlohn bzw. als Garantielohn zahlen. Bei Betrieben, die keinen Leistungslohn zahlen, wird häufig der übertarifliche Lohnanteil aus steuerlichen und rechtlichen Gründen als soziale Zuwendung deklariert.

Die Interviews ließen erkennen, daß übertarifliche Löhne besonders an Facharbeiter gezahlt werden. Der prozentuale Anteil der übertariflichen Löhne dürfte nach den Ergebnissen der Interviews geringer sein. Allgemein ist in der letzten Zeit eine positive Lohnentwicklung zugunsten der Arbeiterschaft festzustellen. Diese Tendenz erklärt sich einerseits aus der Abwanderung vieler griechischer Arbeitnehmer als Gastarbeiter ins Ausland, andererseits aus der zunehmenden Industrielisierung, wobei

das geringe Angebot an qualifizierten Arbeitskräften nicht die zunehmende Nachfrage befriedigen kann.

b) Auch Leistungslöhne z.B. in Form von Akkord- und Prämienlöhnen haben Eingang in die griechische Textilindustrie. Auf die Frage: "Welche Entlohnungsform findet in Ihrer Firma Anwendung", haben 13,7% und 55,1% der befragten Textilbetriebe erklärt, daß sie u.a. Akkord- und Prämienlöhne zahlen. So ist folgendes festzustellen:

aa) Akkordlöhne waren in Griechenland besonders in den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg weit verbreitet. In den letzten Jahren zeigt sich jedoch immer deutlicher die Tendenz, die auch die Untersuchung in vielen Fällen erkennen ließ, die Akkordlöhne durch Leistungszulagen zu ersetzen. Auf diese Weise wollen die Betriebe ihre Kostensituation verbessern, weil sie sich dadurch eine Minimierung der Produktionskosten durch Reduzierung des Verbrauchs an Material versprechen.

bb) Die Interviews konnten die in den Fragebogen behauptete hohe Anwendungsrate von Prämienlöhnen in den Betrieben nicht bestätigen. Offensichtlich handelte es sich in vielen Fällen um Leistungszulagen. Diese Abweichung ist nicht auf mangelnde Ehrlichkeit der Befragten zurückzuführen, sie beruht vielmehr auf der Tatsache, daß die Leistungszulage in der griechischen Industrie häufig als Prämie bezeichnet wird ⁶⁾.

Die Antworten auf die Fragen 6 und 7 wurden hinsichtlich der verschiedenen Prämienarten durch die Interviews folgendermaßen spezifiziert:

aaa) Der überwiegende Teil der Befragten (21 Betriebe) gab an, die Mengenprämie anzuwenden. Es war bei der Untersuchung offensichtlich, daß die Steigerung der Mengenleistung im Vordergrund stand.

6) Vgl. Antworten C, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, sowie Anhang.

Die Mengenprämie stellt ein anerkanntes Mittel zur Erreichung dieses Zieles dar. Andere Prämienarten, die zur Steigerung der quantitativen Leistungen beitragen, fanden kaum Verwendung, wie z.B. die Nutzungsprämie, die nur ein Betrieb praktiziert.

Für die Betriebe des Typs I stellt die Nutzungsprämie im Vergleich zu der Mengenprämie das geeignetere Mittel zur Steigerung der quantitativen Leistungen dar und zwar deshalb, weil eine höhere Kapazitätsausnutzung durch Minimierung der Stillstandszeiten erreicht wird, was selbst wieder ein operationales Ziel darstellt ⁷⁾).

bbb) In 4 Betrieben werden "Lastgradprämien" gezahlt mit dem Ziel optimaler Ausnutzung des menschlichen Leistungspotentials und der Senkung der Arbeitskosten. Prinzipiell handelt es sich dabei um eine Zulage, die auf Grund der Mehrstellenarbeit gewährt wird; denn der Schwierigkeitsgrad der Arbeitsverrichtung kann Gegenstand einer angemessenen Lohnsatzdifferenzierung sein, nicht aber Grundlage der Prämien, die ausschließlich auf Grund der Arbeitsergebnisse gezahlt werden ⁸⁾).

ccc) Keiner der befragten Betriebe verwendet Prämien für Ersparnis an Materialien, an Energie- und anderen Repetierfaktoren. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, daß bei Betrieben des Typus I der Arbeiter wegen der weitgehenden Mechanisierung und Automatisierung keinen Einfluß auf den Produktionsprozeß ausüben kann. Bei Betrieben des Typus II wäre die Verwendung von Prämien vom produktionstechnischen Standpunkt aus möglich, jedoch sind Ersparnisse, die durch die Einführung von Prämien erreicht werden, auf Grund des Produktionsprogrammes und dessen Struktur sehr schwer festzulegen.

7) Vgl. Abschnitt 342

8) Vgl. Abschnitt 11

ddd) Die Befragung ließ erkennen, daß eine Verbesserung der Qualität der Produkte angestrebt wird. Doch sind den Bemühungen, dieses Ziel mit Hilfe geldlicher Anreize zu erreichen, sehr enge Grenzen gesetzt:

aaaa) Die Verbesserung der Qualität als Zielvorstellung bedeutet für den Arbeiter nicht immer ein operationales Ziel ⁹⁾.

bbbb) Der Einfluß der Arbeiter auf die Verbesserung der Qualität ist sehr gering. Das gilt im besonderen für Betriebe vom Typ I, da hier die technische Anlage des Betriebes die Qualität determiniert.

cccc) Meist legen Betriebe des Typs II (modische Kollektion) wenig Wert auf Qualitätsverbesserung ihrer Produkte. Wegen der schnell wechselnden Mode ist höhere Qualität zumeist nur wenig gefragt, wird also vom Markt entsprechend honoriert.

c) In der griechischen Textilindustrie wird, wie in der Untersuchung festgestellt, die Leistungszulage bevorzugt. Das dürfte im Führungsstil der Betriebe begründet sein. Sie ziehen autoritäre Entscheidungen über die Zuwendung von Leistungszulagen den Vereinbarungen über die Gewährung von Prämien vor. Dennoch kann die Gewährung von Leistungszulagen als Übergangslösung und Vorstufe zum Prämienlohnsystem von großer Bedeutung sein.

Formen einer Leistungs-, Umsatz-, Gewinn- oder ähnlichen Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer waren bei den untersuchten Betrieben nicht festzustellen, obwohl einige Unternehmer ihre Bereitschaft dazu erklärt haben. Die Arbeiterschaft steht dieser Art von Zuwendung ablehnend gegenüber. Das dürfte in vielen Fällen u.a. auf den Mangel an gegenseitigem Vertrauen zurückzuführen sein.

9) Vgl. Abschnitt 342, 3433

Zusammenfassend hat die Befragung hinsichtlich der praktizierten Entlohnungsformen folgendes ergeben:

a) Die angewandten Entlohnungsformen verfehlen ihre instrumentale Funktion, eine positive Einstellung der Arbeitnehmer zur Verwirklichung der Unternehmungsziele zu erreichen.

b) Lohnpolitische Maßnahmen werden getroffen ohne Rücksichtnahme auf die motivierenden Bedürfnisse der arbeitenden Menschen. Sozialpsychologische Gesichtspunkte werden dabei weitgehend außer Acht gelassen.

Eine Aussage über die anzuwendende Prämienart ist ohne Bezugnahme auf die Zielvorstellung des Unternehmens sehr problematisch ¹⁰⁾. Tendenziell läßt sich folgendes feststellen:

a) Die Maximierungsprämie ist für Betriebe des Typs I von Bedeutung, da in diesen Betrieben hohe Kapazitätskosten anfallen, und da mit Hilfe dieser Prämie eine Reduzierung der Stillstandszeiten möglich ist ¹¹⁾.

b) Für Betriebe des Typs II ist die Minimierungsprämie das entsprechende Mittel, die hohen Materialkosten zu vermindern ¹²⁾.

c) Die Sozioprämie schließlich stellt ein geeignetes Instrument zur Verbesserung der menschlichen Beziehungen und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit dar. Speziell für griechische Verhältnisse, wo industrielle Tradition und entsprechende Verhaltensweisen der Arbeiterschaft fehlen, gewinnt die Praktizierung von Sozioprämien ihre große Bedeutung ¹³⁾.

10) Vgl. Abschnitt 32

11) Vgl. Abschnitt 34311

12) Vgl. Abschnitt 34312

13) Vgl. Abschnitt 3432

3. Einfluß der Prämienentlohnung auf die Verwirklichung der unternehmerischen Zielvorstellungen

31. Das Zielsystem der Unternehmung in der neuen betriebswirtschaftlichen Forschung

In der betrieblichen Forschung sind seit einigen Jahren die unternehmerischen Zielentscheidungen, die die Verhaltensweise der Unternehmung grundsätzlich beeinflussen, ein aktuelles Thema. Die Betriebswirtschaftswissenschaft strebt danach, empirische Erkenntnisse über die Motive, die die Verhaltensweise der Unternehmung bestimmen, zu gewinnen, um eine Theorie aufzubauen, die die unternehmerischen Tätigkeiten erklärt und Prognosen über sie ermöglicht. Weiterhin zeigt diese Entscheidungstheorie dem Entscheidungsträger die Bedingungen auf, die erforderlich sein können für eine optimale Zielerreichung¹).

Eine theoretische Aussage über die Richtigkeit einer gewählten Zielfunktion zu machen, fällt nicht mehr in den Zuständigkeitsbereich der Betriebswirtschaftslehre; sie kann keine Werturteile abgeben²). Sie soll vielmehr zeigen, wie das einmal gewählte Ziel

1) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 17; Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 11 ff.

2) Diese These gilt nicht für die normative Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre, die auch Guido Fischer vertritt. Vgl. Wunderer, R., Systembildende Betrachtungsweisen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihr Einfluß auf die Darstellung des Unternehmens. Diss. München 1967, S. 43 f.

am wirtschaftlichsten realisiert werden kann ³⁾). Der Tatsache, daß also in der Praxis die Unternehmung ihr Ziel frei wählen kann, entspricht in der Theorie die axiomatische Annahme der Zielfunktion.

Die Zielfunktion ist somit nicht Gegenstand, sondern Ausgangspunkt der Analyse, deren Ziel die Gewinnung einer Unternehmungstheorie ist ⁴⁾).

Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ist es jetzt, die Annahmen über die Zielfunktion dahingehend zu überprüfen, ob sie realistisch sind. Denn "die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft kann das reale Phänomen der Unternehmung nur dann im Wege der Analyse erklären, begründen und, was nicht vergessen werden darf, beeinflussen, wenn sie die Daten der betrieblichen Realität bei ihrer Analyse hinreichend berücksichtigt" ⁵⁾).

Untersuchungen des Unternehmungsverhaltens, die in den Vereinigten Staaten und in Europa durchgeführt wurden, haben deutlich gezeigt, daß die Unternehmung gleichzeitig mehrere Ziele anstrebt ⁶⁾). Auch diese Thesen finden

3) Vgl. E. Heinen; Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus 'Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Gutenberg, Wiesbaden S.12; Schmidt-Sudhoff, U., a.a.O. S.12.

4) Vgl. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O. S.12.

5) Ders. S.12.

6) Vgl. Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Über die Beziehungen zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie, Tübingen 1960, S. 245, Heinen, E.; Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidung, Wiesbaden 1966, S. 30 ff., Griffin, C., Enterprise in a Free Society, Chicago 1949, S.158 f., Kaplan, A., Dirlam, J., Lanzillotti, R., Pricing in Big Business, Washington 1958, S.128, Raia, A., Goal-Setting and Self-Control, The Journal of Management Studies 1965, S.34 ff S.51 ff.

in der vorliegenden Untersuchung ihre Bestätigung für die griechischen Textilbetriebe ⁷⁾).

Heinen systematisiert die Zielvorstellungen der Unternehmung nach "ihrer Wirkung auf die Geldsphäre der Unternehmung" ⁸⁾. Unter die monetären Ziele zählt er das Gewinnstreben sowie das Umsatzstreben. Unter den Begriff der nicht monetären Ziele subsumiert er das Streben nach Prestige, Macht, Unabhängigkeit u.a.m.

Die Untersuchung hat verdeutlicht, daß die Erreichung monetärer Ziele eine primäre Aufgabe der Unternehmensleitung ist. Die nichtmonetären Ziele haben sekundäre Bedeutung für die Existenzsicherung der Unternehmung, doch stellen diese Zielvorstellungen häufig Unterziele im Dienst der Realisierung monetärer Ziele dar. Katona argumentiert, daß die nichtpekuniären Motive einer Unternehmung um so mehr an Bedeutung verlieren, je schlechter die wirtschaftliche Lage des Unternehmers ist ⁹⁾.

Ferner haben die Interviews erkennen lassen, daß die Zielvorstellungen unternehmerischer Betätigungen sehr stark durch die innerbetriebliche Situation, sowie durch die Markt- und Wirtschaftslage und auch in bedeutendem Maße durch die in einer Gesellschaft herrschenden Vorstellungen und Rollenerwartungen gegenüber einer Unternehmung bestimmt werden. Was den letztgenannten Punkt betrifft, so finden wir dies in vielen Unternehmensentscheidungen bestätigt, die von dem "Streben, in sozialer Verantwortung zu handeln, sich vor sich selbst und in der Öffentlichkeit zu rechtfertigen und nicht gegen den sozialen Kodex der Gesellschaft zu verstoßen", gekennzeichnet sind ¹⁰⁾.

7) Vgl. Antworten zur Frage A. sowie 7

8) Vgl. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S.17 ff.

9) Vgl. Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S.250.

10) Vgl. David, D., Planung der zukünftigen Strategie

32. Die Prämienentlohnung als Mittelentscheidung innerhalb des Zielsystems der Unternehmung.

Zentraler Gegenstand dieser Studie ist die Problematik die sich mit der Einführung des Prämienentlohnungsverfahrens in griechischen Industriebetrieben zur Verwirklichung der Unternehmungsziele ergibt. Die Gewährung einer Prämie als zusätzlicher leistungsbezogener Anteil des Prämienlohnes bezweckt die Schaffung optimaler Bedingungen für den positiven Einsatz des menschlichen Leistungspotentials im Hinblick auf die Erreichung der in der Zielfunktion verankerten Unternehmungsziele. In der Entscheidungstheorie der Unternehmung ist die Prämie als eine Mittel- bzw. Zielerreichungsentscheidung anzusehen ¹¹⁾. Sie ist daher keine autonome Entscheidung, da sie von der Zielbildung der Unternehmung abhängig ist ¹²⁾. Sie stellt ein vernünftiges Mittel zur Erreichung betrieblicher Zwecke dar, vorausgesetzt, daß die menschliche Arbeit zu ihrer Verwirklichung beitragen kann.

Weiterhin muß man sehen, daß die Prämie nur ein Instrument unter vielen in der Hand einer bewußten betrieblichen Leitung ist, das aber nicht das einzige sein darf.

Es ist heute klar, daß man nur dann von dem arbeitenden Menschen etwas fordern kann, wenn man ihm Anreize dazu bietet. "Jedes Ziel, mag es noch so sorgfältig ermittelt sein, verliert auf die Dauer seine Wirkung, wenn kein Anreiz für seine Erreichung vorhanden ist" ¹³⁾.

einer Unternehmung in: Unternehmungsstrategie, Hrsg. Bursk und Fann, Essen 1956, S.12 f., Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.81.

11) Vgl. Abschnitt 34

12) Vgl. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S.11 f., Simon, H., Administrative Behaviour, a.a.O., S.5.

13) Kosiol, E. und Mitarbeiter, Verfahren der Vorgabekostenrechnung in: Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmensführung, Hrsg. Kosiol, E., Berlin 1956, S.77-237, S.108.

Als Bestandteil des Prämienlohnes tritt die Prämie in der Kostenrechnung als Kostenart und in der Erfolgsrechnung als Aufwand auf. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt her gesehen vollzieht sich der Produktionsprozeß durch den Einsatz der Produktionsfaktoren, was bedeutet, daß die Vollzugshandlung ebenfalls einen Prozeß der Kostenentstehung darstellt. Das ökonomische Prinzip bezweckt bei dieser Operation einen möglichst geringen Einsatz der geeigneten Mittel; das aber setzt voraus, daß diese Minimierung nicht die unterste Grenze unterschreiten darf. Hinsichtlich der Vergütung für den Einsatz des Produktionsfaktors menschlicher Arbeit schreibt Kosiol, daß der Lohn nicht unter den Wert der erbrachten Leistung sinken darf. "Unterzahlung einer Leistung würde einfach den Versuch bedeuten, mit ungenügenden, auf lange Sicht nicht ausreichenden Mitteln einen Erfolg zu erzielen. Einer derartigen "Überrentabilität" steht eine Unrentabilität ökonomisch durchaus gleich" ¹⁴⁾.

Eine Prämie wird gezahlt, wenn Kosteneinsparungen quantitativer und qualitativer Art vorhanden sind, was identisch ist mit einer Wirtschaftlichkeitssteigerung. Die Prämie als Mittelentscheidung wird dann gezahlt, wenn die durch sie angestrebten Ziele erreicht werden. Die Höhe der Prämie ist abhängig vom Grad der Zielerreichung. Von den anderen Mittelentscheidungen, die der Unternehmer zur Zielverwirklichung treffen kann, unterscheidet sich die Prämie dadurch, daß sie für ihn weder eine zusätzliche Belastung darstellt noch ein Risiko mit sich bringt für den Fall, daß das gesteckte Ziel durch die Prämie nicht erreicht wird.

Die Zielvorstellungen, die durch die Prämie verwirklicht

14) Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 31 f.

werden können, existieren in allen Bereichen der Unternehmungspolitik. Die Verwendung der Prämienentlohnung ist so mannigfaltig, wie die unternehmerischen Zielvorstellungen. Sie stellt eine Mittelentscheidung sowohl für die Erreichung interner Ziele, wie z.B. Produktions- oder Investitionsziele sowie auch externer Ziele dar, die man als Beschaffungs- oder Absatzzielvorstellungen usw. bezeichnen kann. Alle diese Ziele können monetären oder nichtmonetären Charakter haben.

Schließlich sei in diesem Zusammenhang betont, daß die Prämie als Mittelentscheidung - als Kostenentscheidung - zur Kostensenkung hier nur im Bereich der Fertigung untersucht wird.

Die erfolgreiche Anwendung der Prämienentlohnung als Mitteleinsatz zur Erreichung gegebener Zielvorstellungen erfordert, daß gewisse Voraussetzungen gegeben sind. Da sie für die Einführung der Prämienentlohnung von relevanter Bedeutung sind, werden sie in Kapitel 5 dieser Arbeit analysiert.

33. Kybernetische Interpretation des Prämienlohnsystems

Ist die Kybernetik "die allgemeine formale Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme" ^{14a)}, die "systematisch zur Erreichung jedes beliebigen Zieles" ¹⁵⁾ führen kann, oder ist sie, wie Beer schreibt, die Wissenschaft von Kommunikationen ¹⁶⁾ ¹⁷⁾, und ist mit Ulrich die Unternehmung als ein autonomes zielgerichtetes System zu betrachten, dann erlangen die kybernetischen Erkenntnisse für die Betriebsführung grundlegende Bedeutung ¹⁸⁾. Die meisten betriebswirtschaftlichen Probleme sind darauf zurückzuführen, daß betriebswirtschaftlichen Maßnahmen künstliche Wirtschaftseinheiten zugrunde-gelegt werden, wobei diese und ihre Umwelt als mehr oder weniger statisch betrachtet werden. Mangelnde Reaktions- und Anpassungsfähigkeit an Änderungen endogener und exogener Einflußfaktoren bedeutet aber Existenzgefährdung. Die Existenz jedes künstlichen zielgerichteten Systems ist deshalb nur dann gesichert, wenn es entsprechende Regelungs- und Anpassungsmechanismen enthält, die ihm eine ständige und reibungslose Anpassung an die veränderte Umwelt ermöglichen. Hier werden die Grenzen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre sichtbar, dynamische zielgerich-

14a) Flechtner, H., Grundbegriffe der Kybernetik; eine Einführung, Stuttgart 1968, 3. Aufl., S. 10

15) ders. S. 9

16) Vgl. Beer, S., Kybernetik und Management, 3. Aufl., Hamburg 1967, S. 21

17) Bis heute existiert noch keine allgemeingültige Definition der Kybernetik. Dies erklärt auch, warum das Erkenntnisziel der Kybernetik von verschiedenen Autoren unterschiedlich bestimmt wird. Flechtner spricht deshalb von vorläufigen Definitionen. Vgl. dazu Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 21. Flechtner, H., Grundbegriffe der Kybernetik, a.a.O., S. 9ff. Flik, H., Kybernetische Ansätze zur Organisation des Führungsprozesses der Unternehmung, Diss. Berlin 1969, S. 18. Frank, H., Kybernetik und kybernetische Technik, in: Kybernetische Maschinen, Hrsg. Frank, H., Frankfurt (M.) 1964, S. 3ff. Frank, H.,

tete Systeme zu entwerfen, die sich einer ständig verändernden Umwelt anpassen, und es ergibt sich somit auch die Notwendigkeit, kybernetische Erkenntnisse im betriebswirtschaftlichen Bereich anzuwenden.

Mit dem Ziel, die Unternehmung anpassungsfähig zu gestalten, versucht die Betriebsführung, kybernetische Aussagen auf ihr Erkenntnisobjekt zu übertragen und anzuwenden. "Eine Organisation muß ähnlich wie ein lebender Organismus bestimmte Techniken entwickeln, die ihr in einer veränderten Umwelt das Überleben ermöglicht. Diese Überlegungen gaben Anlaß, Sozialsysteme mit kybernetischen (biologischen) Systemen zu vergleichen und das Verhalten von Organisationen mit Hilfe biologischer Modellvorstellungen zu erklären" 19).

Den Mangel an Regelungs- und Anpassungsmechanismen im betrieblichen Geschehen demonstriert Gutenberg, indem er schreibt: "Jedes Unternehmen verdankt seine Entstehung, seine Erhaltung und sein Wachstum bewußten Willensakten, die sich in ständiger Abfolge vollziehen. Da derartige Vorgänge in natürlichen Organismen fehlen, ist jeder Vergleich betrieblichen Geschehens mit organischen Prozessen verfehlt. Das betriebliche Leben kennt keine Entelechie, keine immanenten Steuerungsmechanismen" 20).

Was ist Kybernetik, in: Kybernetik - Brücke zwischen den Wissenschaften, 7. Aufl., Hrsg. Frank, H., Frankfurt (M.) 1970, S. 13. Klaus, G., Kybernetik in philosophischer Sicht, Berlin 1961, S. 27. Klaus, G., Wörterbuch der Kybernetik, Bd. 1 und 2, Frankfurt (M.) - Hamburg 1969, S. IXf.

18) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als Produktives Soziales System, a.a.O., S. 153ff.

19) Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, a.a.O., S. 194, dazu vgl. auch Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 33.

20) Gutenberg, G., Unternehmungsführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 68

Prämien als leistungsbezogene Anteile des Prämienlohnes haben im Bereich des Produktionsprozesses Regelungs- sowie Anpassungsfunktionen zu erfüllen. Sie dienen dazu, bei den Arbeitern eine positive Einstellung zum Betrieb und darüberhinaus einen zielgerichteten Einsatz der Produktionsfaktoren zu erreichen.

Versucht man in diesem Zusammenhang, das Prämienlohnverfahren in kybernetischer Sicht zu charakterisieren und kybernetische Erkenntnisse darauf anzuwenden, dann ist es zuerst notwendig, Analogiebeziehungen zwischen kybernetischen Systemen und dem Prämienlohnsystem festzustellen.

Die Möglichkeit, Erkenntnisse kybernetischer Untersuchungen auf den Bereich der Unternehmungsführung zu transformieren - also analog zu schließen - wird davon abhängen, ob und in welchem Grad sowohl Erkenntnisziel als auch Erkenntnisobjekt beider Betrachtungsweisen miteinander in Relation gesetzt werden können.

Die für das Prämienlohnsystem relevanten Erkenntnisse der Kybernetik werden getrennt nach der systemtheoretischen und der regeltheoretischen Betrachtungsweise dargelegt.

331. Systemtheoretische Aspekte des Prämienlohnes

Bei den systemtheoretischen Aspekten sind die Systemstruktur bzw. das Miteinander und Gegeneinander der verschiedenen Elemente oder einzelner Systemteile, die Fixierung der Interdependenz zwischen den Systemelementen sowie die Darstellung der Informations- und Kommunikationskanäle des Prämienlohnsystems zu untersuchen. Dabei spielen bei der systemtheoretischen Betrachtungsweise informationstheoretische Überlegungen für die Übertragung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen eine entscheidende Rolle.

Beer bezeichnet als System "irgendeine zusammenhängende Ansammlung von Elementen, die auf dynamische Weise miteinander in Beziehung stehen"²¹). Ulrich definiert als System

21) Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 21.

"eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgend welche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können" ²²⁾). Im Hinblick auf die Anwendung dieser Definition auf das Prämienlohnsystem ist zu ergänzen, daß die innewohnende Ordnung bzw. Struktur in diesem System geplant und auf gegebene Ziele gerichtet ist. Das Prämienlohnsystem stellt ein künstlich bewußt geschaffenes System dar und ist in seiner Struktur sowie in seinem Verhalten zielgerichtet. Zielorientiertheit, Geplantheit, Dynamik sowie Offenheit sind spezifische Eigenschaften, die bei der Strukturierung des Prämienlohnsystems gelten müssen.

Die systemtheoretischen Komponenten des Prämienlohnsystems werden in folgende Phasen aufgegliedert:

a) Das Prämienlohnsystem als bewußt entwickeltes System existiert nur auf Grund menschlicher Zwecksetzungen. Zu der Fixierung des Zieles kybernetischer Systeme kann die Kybernetik als formale Wissenschaft keine Aussage machen. Nicht die Zielsetzung ist Gegenstand kybernetischen Denkens, sondern die Gestaltung kybernetischer Maschinen für die Erreichung gegebener Ziele ²³⁾.

b) Wesentliche Bestandteile des Prämienlohnsystems sind die Unternehmung als ein soziotechnisches zielgerichtetes System und der arbeitende Mensch, dessen Verhaltensweise durch Motive bestimmt ist. Diese Teile können als Subsysteme oder Elemente betrachtet werden, je nach der Bedeutung dieser Größe für das Prämienlohnsystem bzw. je nach Art der angestrebten Ziele. Beide bestimmen den

22) Ulrich, H., Die Unternehmung als Produktives Soziales System, a.a.O., S. 105.

23) "Zielsetzung selbst gehört nicht zu Kybernetik". Frank, H., Was ist Kybernetik, a.a.O., S. 14. Vgl. auch dazu Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 56. Flechtner, H., Grundbegriffe der Kybernetik, a.a.O., S. 38 f. Ulrich, H., Die Unternehmung als Produktives Soziales System, a.a.O., S. 136.

Wirkungsbereich des Prämienlohnsystems und grenzen es gegen die Umwelt ab. Der Integrationsgrad des Unternehmungs-Systems sowie des Mensch-Systems hängt von der Art der Zielsetzung und den Informationen ab, die das Prämiensystem benötigt, um seine Funktionen ausüben zu können. Hartmann nimmt als Orientierungskriterium der Abgrenzung eines Systems das "Übergewicht der inneren Bildung" ²⁴). Dieses Kriterium steht auch für die Gestaltung des Prämienlohnsystems im Vordergrund. "Besonders von Bedeutung ist die Anwendung dieses Abgrenzungskriteriums für soziale Systeme, die prinzipiell offene Gebilde darstellen und in einer vielgestaltigen Wechselwirkung mit der Umwelt stehen" ²⁵).

Stellt man sich die Grenzen der Systeme - Unternehmung, Mensch, Menschen und Prämienlohn - als Kreislinien vor, welche die wesentlichen Beziehungen zwischen den genannten Systemen voneinander abgrenzen, dann ergibt sich das folgende gedankliche Modell.

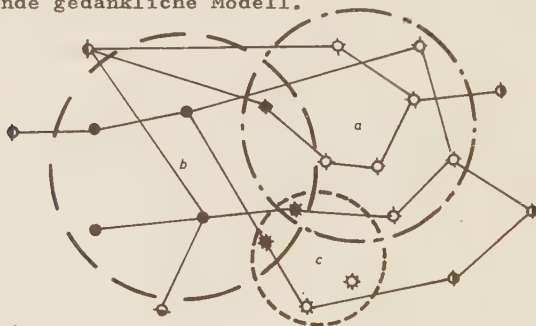


Abb. 14: Abgrenzung der Systeme: Mensch (a), Unternehmung (b) und Prämie (c)

Die weniger intensiven Beziehungen, nämlich die zur Umwelt, liegen außerhalb der Kreise.

24) Hartmann, N., "Der Aufbau der realen Welt", Meisenheim 1949, S. 332.

25) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als Produktives Soziales System, a.a.O., S. 108.

c) Als nächster Problem-Kreis bei der systemtheoretischen Betrachtungsweise des Prämienlohn-Systems steht die Fixierung der Übergänge von einem Zustand zu einem anderen und die der daraus resultierenden Transformationsprozesse bzw. Transformationsergebnissen, welche durch die Einwirkung der Systemelemente - Operatoren - auf bestimmte Inputs - Operanden - in Outputs verwandelt werden. Bei der analytischen Durchdringung von Transformationsprozessen wird die "Black-Box" Theorie praktiziert. ²⁶⁾

Die Idee der "Black box" ist eine gedankliche Hilfskonstruktion, die es erlaubt, problematische Gebilde, deren innere Struktur und genaue Wirkweise nach dem heutigen Wissensstand noch unbekannt sind, zu umschreiben und vorläufig auszuklammern, ohne auf praktische Lösungen verzichten zu müssen.

Man kann nämlich durch exakte Beobachtung der Eingänge des schwarzen Kastens, der Inputs, die man beliebig manipulieren kann, und Registrierung und Messung der entsprechenden Ausgänge, Outputs, Wahrscheinlichkeitsprognosen über das Verhalten dieses unbekannten Systems erstellen, ohne es selbst zu kennen.

Bei der Strukturierung des Prämienlohnsystems werden alle Systemelemente als "Black-Box" aufgefaßt, von denen nur die Inputs und Outputs bekannt sind, denn bei der Gestaltung des Prämienlohnsystems geht es in erster Linie um die Erfassung der Verhaltensweisen der Systemelemente und des daraus resultierenden Transformationsprozesses, wobei Inputs in Outputs umgewandelt werden, und nicht darum, die Ursache dieses Verhaltens zu erklären.

Durch die "Black-Box"-Technik ist es möglich, mittels Regelung der Inputs sowie der Outputs das Verhalten der Elemente und darüberhinaus des Systems zu kontrollieren. Das gilt aber

26) Vgl. Ashby, Ross W., An Introduction to cybernetics, 4. Aufl., London 1961, S. 88f. Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 67ff. Flechtner, H., Grundbegriffe der Kybernetik, a.a.O., S. 215.

nur für offene Systeme wie z. B. das Mensch-, Menschen-, Unternehmungssystem.

Bei der Konstruktion des Prämienlohnsystems kommt der Black-Box für die Erfassung des Verhaltens des Mensch-, Menschen- und des Unternehmungssystems große Bedeutung zu, da die "Black-Box"-Technik nicht nur ein Instrument zur Erforschung, sondern auch zur Gestaltung der Wirklichkeit ist. So schreibt Beer: "Die Methoden zur Behandlung äußerst komplexen Systeme sind Methoden der Eingangsmanipulation und der Ausgangsklassifikation, nicht hingegen Methoden der Analyse von Ursachen und Wirkungen" ²⁷⁾.

Die Gesamtheit der Inputs bzw. Outputs eines Elements lassen sich als Komponenten zu einem Inputvektor (k) bzw. Outputvektor (n) zusammenfassen.

$$k = (x_1, x_2, \dots x_{n-1}, x_n)$$

$$n = (y_1, y_2, \dots y_{m-1}, y_m)$$

In diesem Zusammenhang ist festzustellen, daß das Systemverhalten zielorientiert ist und weitgehend durch das Verhalten der einzelnen Systemelemente determiniert ist. Das bedeutet, daß das Verhalten der Teilelemente nach den gleichen Gesichtspunkten ausgerichtet sein soll wie dasjenige des Gesamtsystems, damit die angestrebten Ziele erreicht werden können. Eine Änderung des Verhaltens des Gesamtsystems ist also nur durch entsprechende Änderungen in den Teilbereichen des Prämienlohnsystems möglich.

d) Grundlegende Bedeutung bei der systemtheoretischen Betrachtungsweise erlangt mit der Fixierung des Verhaltens der Teilelemente des Systems, die Konkretisierung der Interdependenz zwischen den Bestandteilen des Prämienlohnsystems und dem daraus resultierenden Informationsprozeß.

Bei der Gestaltung des Prämienlohnsystems handelt es sich um die Integrierung natürlicher und künstlicher Systeme

27) Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.Ö., S. 71.

wie z.B. Mensch-, Unternehmungs-, Menschen-, Materialien-, Energie-, Informationssystem. Das Mensch-System und das Unternehmungssystem bilden die fundamentalen Elemente des Prämienlohnsystems, dessen Verhalten weitgehend von diesen Systemen bestimmt wird.

Die genannten Subsysteme des Prämienlohnsystems stehen sowohl in vielfältigen Beziehungen zueinander als auch zu ihrer Umwelt. Wenn man das Verhalten dieser Elemente auf die Erreichung gegebener Ziele hin orientieren will, ist es notwendig, parallel zu den vorhandenen Verknüpfungen zusätzliche zu schaffen, die erforderlich sind, um das Verhalten der Elemente am Gesamtteil des Systems auszurichten. Denn es ist nicht auszuschließen, daß zwischen den verschiedenen Teilelementen und dem System ein Zielkonflikt existieren kann. Eine zielorientierte Verhaltensänderung -Manipulation- wird durch die Black-Box-Technik bzw. durch Kontrolle des Inputs bzw. Outputs ermöglicht. Das erfordert auch entsprechende Verbindungen, die einen solchen bewußten Eingriff möglich machen. Solche künstlich geschaffenen Kopplungen sind als "Verknüpfungs-Operationen" zu bezeichnen²⁸⁾.

Die Entwicklung hin zu einer Erhöhung der Verknüpfungskapazität ist eine der bedeutendsten Möglichkeiten, auf evolutionärem Weg von elementaren zu höheren, komplizierteren Organisationen zu gelangen. Ein dahingehender allgemeiner Trend ist auch bei der Perfektion technischer kybernetischer Systeme zu beobachten²⁹⁾.

Bei der Fixierung der Verknüpfungskapazität des Prämienlohnsystems sind zuerst die vorhandenen Wechselbeziehungen zu bestimmen und dann die notwendigen Verknüpfungs-Operationen zur Erreichung bestimmter Aktivitäten zu schaffen. Hier ist zu erwähnen, daß das Prämienlohnsystem

28) Vgl. Flechtner, H., Grundbegriffe der Kybernetik, a.a.O., S. 231 ff.

29) Klaus, G., Wörterbuch der Kybernetik, Bd. 1 und 2, Frankfurt/M-Hamburg 1969, S. 698.

ein äußerst komplexes System darstellt; diese Komplexität hängt zum größten Teil nicht von der Zahl der Elemente ab, sondern von ihrem Verknüpfungsreichtum bzw. Verknüpfungskapazitätsgrad. Diese Eigenschaft ist nicht auf die Natur kybernetischer Systeme zurückzuführen, sondern in der bestehenden Wirklichkeit begründet, die sie zu erfassen und zu gestalten suchen.

332. Regelungstheoretische Aspekte des Prämienlohnsystems

Bei der regelungstheoretischen Betrachtungsweise des Prämienlohnsystems sind die Fragen zu erörtern, die sich mit der Gesetzmäßigkeit der regelnden Systemprozesse, sowie mit der Anpassungsfähigkeit und der Stabilität des Systems unter veränderten Umweltbedingungen beschäftigen.

Das Prämienlohnsystem als zielorientiertes System hat im Bereich der Betriebsführung spezifische Funktionen auszuüben: Steuerungs-, Regelungs- und Anpassungsfunktionen. Um Klarheit über diese Vorgänge zu gewinnen, ist es von Bedeutung, eine kybernetische Interpretation dieser Begriffe vorzunehmen.

Eine "Steuerung" liegt vor, wenn das Ziel und das Verhalten eines Systems von einem abgegrenzten Steuer-System durch eine Ausgangsgröße -Output- dirigiert wird. Die Steuerungsvorgänge bei kybernetischen Systemen finden in einem offenen Wirkungskreis statt und eine Rückkopplung ist dabei nicht vorhanden; vgl. Abb. 15. Klaus spricht in diesem Zusammenhang von einem Spezialfall der Regelung, wobei die Rückkopplung gleich Null ist. Da eine Rückkopplung fehlt, ist die Steuerungsinstanz bzw. das Steuer-System nicht genug über den Zustand sowie das Verhalten des Systems informiert, sodaß alle Steuerungsmaßnahmen für die Erreichung des Vorzugszustandes mehr oder weniger unfallsbedingt sind.

Aus diesen Gründen ist die analoge Übernahme von Steuerungsvorgängen für die kybernetische Betrachtungsweise des Prämienlohnsystems von geringer Bedeutung. Steuerungsfunktionen sind bei Zeitlohn sowie Leistungszulage vorhanden.

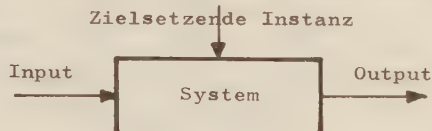


Abb. 15: System mit Steuerungsfunktion

Die "Regelung" als kybernetischer Vorgang besteht darin, daß das System sein Ziel von einem übergeordneten System (zi) übernimmt und selbst in die Lage versetzt wird, sein Verhalten auf diese Sollwerte hin auszurichten.

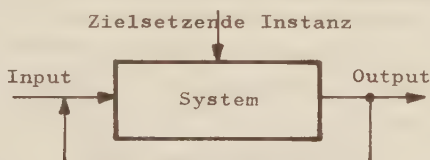


Abb. 16: System mit Regelungsfunktion
Besitzt das System die Fähigkeit, die Ziele und sein Verhalten ständig so zu ändern, daß das System unter Veränderungen der Umweltbedingungen funktionsfähig bleibt, dann ist von einer "Anpassung" die Rede. In diesem Fall existiert eine Abstimmung oder eine Input-Output-Relation zwischen dem System und seiner Umwelt, wodurch die Stabilität und die Aufrechterhaltung der System-funktionen gewährleistet ist.

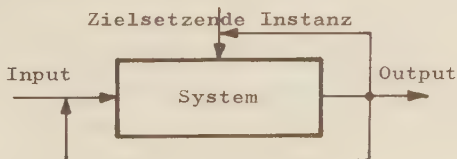


Abb. 17: System mit Anpassungsfunktion
Regelungs- und Anpassungsvorgänge als spezifische Reak-

tionsformen höher entwickelter kybernetischer Systeme lassen sich in einem Regelkreis in Form eines Blockschaltbildes aufhellen.

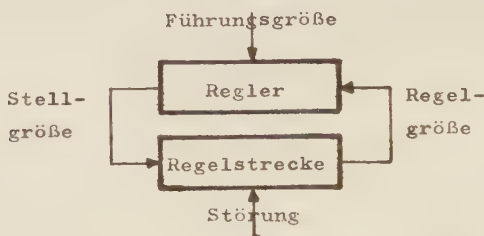


Abb. 18: Regelkreis

Regler und Regelstrecken bilden die Haupteinrichtungen des Regelkreises³⁰⁾. Während die Regelstrecke als das zu regelnde Systemglied zu betrachten ist, das den "aufgabenmäßig zu beeinflussenden Abschnitt des Wirkungsweges enthält"³¹⁾ werden im Regler-Block des Regelkreises Informationen über Sollwerte von Führungsgrößen sowie Istwerte der Regelstrecke durch die Regelgröße als Inputs eingegeben. Dort werden sie verarbeitet und etwaige Abweichungen als Differenz zwischen Soll- und Istwerten ermittelt. Diese veranlassen weiterhin notwendige Entscheidungsregelungen bzw. Durchsetzungsanweisungen und geben die Stellgröße -Output- in die Regelstrecke.

Die Regelgrößen stellen eine Rückkopplung dar und verschaffen der regelnden Instanz ständig einen Überblick über die Art der Aufgabenerfüllung durch die Regelstrecke.

30) Vgl. Flick, H., Kybernetische Ansätze zur Organisation, a.a.O., S. 33.

31) DIN 19226: Regelungstechnik und Steuerungstechnik. Begriffe und Benennungen. Entwurf von Mai 1962, hrsg. vom Arbeitsausschuß Steuerungs- und Regelungstechnik im Deutschen Normenausschuß, Berlin 1962, o.V., S. 12.

Für die kybernetische Betrachtungsweise des Prämienlohnsystems ist von großem heuristischen Wert, daß es möglichst weitgehend gelingt, die Funktionen eines Reglers im Regelkreis auf das Prämienlohnverfahren analog zu übertragen.

So ist im Bezug auf das Prämienlohnsystem folgendes festzustellen:

a) Die Führungsgrößen eines Regelkreises bilden für das Prämienlohnsystem die übergeordnete Instanz - das zielsetzende System ($\bar{Z}_i$). Ist das Ziel die Steigerung der Wirtschaftlichkeit, die das übergeordnete System durch das Prämienlohnsystem erreichen will, dann soll dieses Ziel für das Prämienlohnsystem operabel sein³²⁾ bzw.

"in eindeutig verständlichen sowie meß- und vergleichbaren Größen ausgedrückt werden"³³⁾. Das kann mit Hilfe eines Transformators (TR) geschehen. Mit der Operationalisierung des Zieles ist das Prämienlohnsystem in der Lage, diese Ziele aufzunehmen und zu speichern.

b) Der Regler (R) bildet diejenige Instanz des Prämienlohnsystems, die Regelungs- und Anpassungsfunktionen ausübt. Die Prämienhöhe -im kybernetischen System die Stellgrößen- sorgen für die Realisierung der vorgegebenen Ziele. Das Prämienlohnverfahren, das mit unterschiedlichen Programmen arbeiten kann, ist so programmiert, daß jede Zielabweichung zwangsläufig eine Änderung der Prämienhöhe verursacht, die als Rückkopplungsvorgänge auf die Regelstrecke wirken, damit das System den vorgeschriebenen Zustand erreicht.

Um diese Funktionen des Reglers ausüben zu können, muß das Prämienlohnverfahren folgende Instanzen beinhalten;

32) Vgl. Flick, H., Kybernetische Ansätze zur Organisation, a.a.O., S. 57.

33) Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, hrsg. von E. Schnauffer und K. Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 357.

aa) Istwert-Fühler (F), der die Erfolgsmeldungen erfassen soll.

bb) Soll-Ist-Abweichungsvermittler-Vergleicher (V); er gibt Informationen über Zielabweichungen durch den Vergleich von Soll- und Istwerten.

cc) Effektor-Instanz (E); hier werden alle Informationen über die Zielabweichung verarbeitet, Korrekturmaßnahmen getroffen - entsprechende Prämienhöhe - und diese als Befehl an die Regelstrecke weitergegeben.

c) In der Regelstrecke (S) finden alle Aktivitäten bzw. Transformationsprozesse statt, die zur Zielrealisation beitragen. Man kann sie als eine Kette von hintereinandergeschalteten Teilaktivitäten ($Pr_a, Pr_b \dots Pr_n$) annehmen, wenn die Erreichung des Zieles eine Reihe von Transformationsprozessen vorsieht und jedem Prozeß eine entsprechende Prämie zugeordnet ist, z.B. Mengen-, Ersparnis-, Sozioprämie u.ä.m.

Für die kybernetische Betrachtungsweise des Prämiensystems stehen die Regelungs- und Anpassungsvorgänge im Mittelpunkt. Diese Funktionen werden durch die Rückkopplung vollzogen.

Wesentliche Voraussetzung für die kybernetische Interpretation des Prämiensystems ist die Fähigkeit, alle Leistungsunterschiede zu fixieren. Als Basis für die Fixierung der Leistungsabweichung dient die Grundleistung.

Eine Differenz zwischen der Grundleistung und der erzielten Ist-Leistung wird als Leistungsabweichung festgestellt. Diese Abweichungen lösen Korrekturmaßnahmen aus, die zur Stabilisierung des Systems führen sollen.

Den Aufbau und die Prozeßgestaltung des Prämiensystems in kybernetischer Betrachtungsweise wird Abb. 19 vergegenwärtigen.

Bei dem Erklärungsversuch der Prozeßgestaltung des Prä-

miensystems muß man sich jedoch stets darüber im Klaren sein, daß alle Modelle und Systematisierungsversuche, mit denen man die komplexen Phänomene der Wirklichkeit zu erfassen und zu analysieren sucht, Ergebnisse von Abstraktionen und wesentlichen gedanklichen Vereinfachungen sind, ohne die die Wissenschaft nicht auskommt.

Der Prozeßverlauf des Prämienlohnsystems beginnt mit der Eingabe der Vorgabewerte ($Z_1, Z_2 \dots Z_n$), die als Basis für die Ermittlung des Grades der Zielrealisation dienen sollen.

Das Mensch-, Menschen- und das Unternehmungssystem bilden die fundamentalen Elemente des Prämienlohnsystems. Diese Elemente orientieren sich an unterschiedlichen - komplementären konkurrierenden und indifferenten - Zielsetzungen. Das Prämiensystem strebt ein Gleichgewicht zwischen seinen Elementen und der Umwelt an. Dies läßt erkennen, daß die Sollwerte selbst vom System bestimmt werden. Diese Sollwerte sind von der Zielkonstellation der im Prämiensystem integrierten Subsysteme sowie von den Umweltbedingungen abhängig.

Es bleibt aber immer die Aufgabe der übergeordneten Instanz, den Toleranzbereich der Vorgabe der Zielwerte bzw. den Handlungsspielraum des Systems zu fixieren, denn sie trägt die Verantwortung für die Zielrealisation des Systems und übt logischerweise Entscheidungs- und Kontrollfunktionen aus. Von dieser Instanz hängt das Überleben und das Funktionieren des Systems ab.

Zusammenfassend hat das Prämienlohnsystem in kybernetischer Sicht folgende Funktionen auszuüben:

a) Die Fixierung der Abweichung. Diese bietet eine Kontrollmöglichkeit für die Ermittlung der Abweichungsursache und die daraus resultierenden notwendigen Korrekturmaßnahmen für die Erreichung der "Stabilität" des Systems.

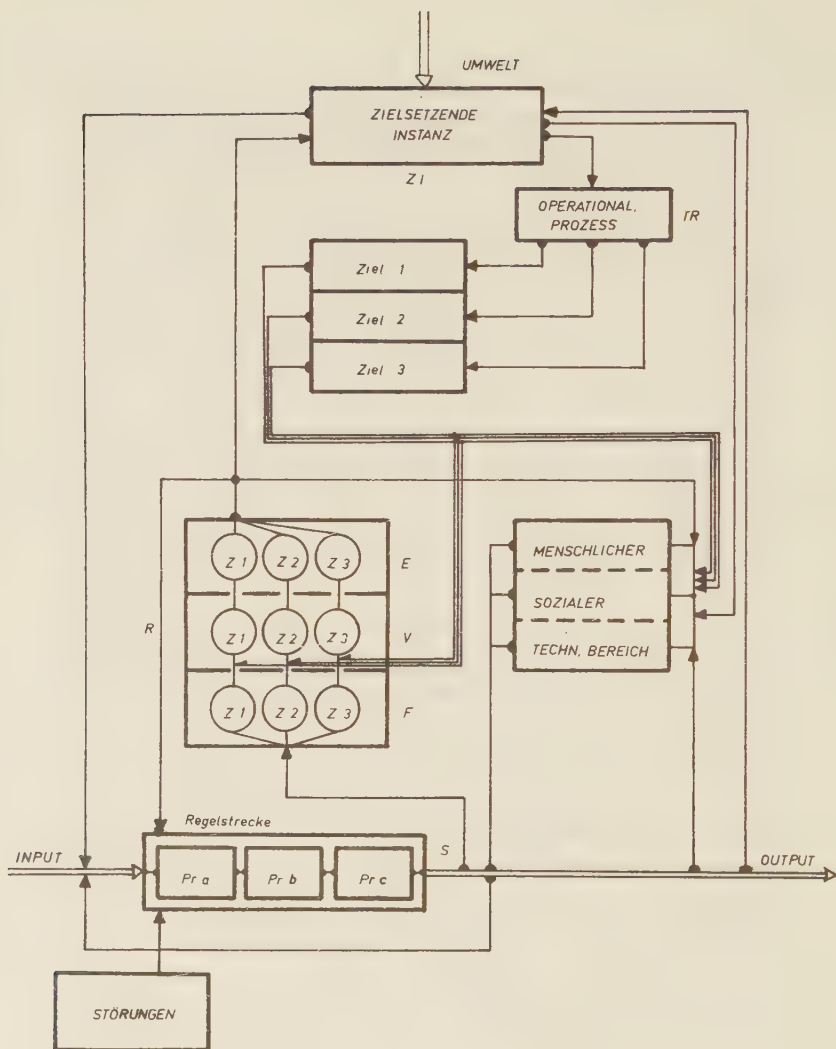


Abb. 19: Kybernetische Darstellung des Prämienlohnsystems

b) Ist die Zielabweichung auf endogene bzw. systembezogene Faktoren zurückzuführen, dann erreicht das System das Gleichgewicht zwischen seinen Elementen durch Regelungsvorgänge, die diese Störungen wirkungslos machen.

c) Sind die Störungen aber exogener Natur bzw. umweltbedingt, dann sind Anpassungsprozesse notwendig, um die "Stabilität" des Systems gewährleisten zu können. Der Anpassungsprozeß des Prämiensystems ist von großer Bedeutung, denn es handelt sich prinzipiell um ein selbstzielsuchendes bzw. sich selbstregulierendes System. Eine entscheidende Rolle kommt dabei der Aktivität des Prämienlohnsystems zu, um zwischen seinen Systemelementen und der Umwelt ein Gleichgewicht zu erreichen. Diese Fähigkeit, das jeweilige Optimum zu verwirklichen, ist eine adaptive Funktion, die bei kybernetischen Systemen höherer Ordnung zu finden ist. (Homöostase bzw. homöostatische Anpassung.)

d) Durch die Regelungs- und Anpassungsvorgänge findet auch ein Lernprozeß statt, der es dem Prämienlohnsystem ermöglicht, Erfahrungen über künftige Verhaltensweisen seiner Elemente und Umweltbedingungen zu sammeln und als Werte zu speichern, um sie gegebenenfalls verwerten zu können.

Die Dynamik des Prämienlohnsystems liegt grundsätzlich darin, Zielabweichung so fixieren und die zu zahlende Prämie entsprechend korrigieren zu können, wie es der Aufrechterhaltung des Systems entspricht. Denn nur vorhandene Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Leistung sind Gegenstand eines zielgerichteten Regelungs- und Anpassungsprozesses. Ist aber die Abweichung Null bzw. das "Wirkliche" gleich dem "Möglichen", dann hat das System sein Ziel erreicht, es existiert keine Entelechie mehr; bei ihm ist der Regelungsmechanismus "tot"³⁴).

34) "Für biologische Regler ist dabei von Bedeutung, daß die Abweichung zwischen Soll- und Istwert niemals ganz

Theoretisch ist das möglich, in der Praxis aber pendeln die Istwerte um die Sollwerte herum. Soll aber die Differenz zwischen Soll und Ist-Leistung gleich Null sein, dann wird sofort das System neue Daten von der normativen Instanz erhalten, sodaß das entelechiale Verhalten des Systems aufrechterhalten bleibt.

Die im teleologischen Sinne formulierte Betrachtungsweise des Prämienlohnsystems ermöglicht solche zielgerichteten Prozesse, die im betriebswirtschaftlichen Bereich ohne die Mitwirkung kybernetischen Denkens unwahrscheinlich erscheinen. Die neuen Erkenntnisse der kybernetischen Forschung haben gezeigt, daß Entelechien nicht nur in Vitalsystemen existieren, sondern auch in künstlichen Systemen, die die Eigenschaft der Zielstrebigkeit aufweisen³⁵⁾.

Null werden kann, daß also der von R. Wagner als Restreiz bezeichnete Differenzbetrag zwischen Soll- und Istwert geradezu als kennzeichnend für die Aufrechterhaltung lebensdiger Regelkreise angesprochen werden muß. Ohne Restreiz ist kein Leben aufrechtzuerhalten. Der Fortfall des Restreizes bedeutet den Tod", Keidel, W., Kybernetische Leistungen des menschlichen Organismus, in: Kybernetik - Brücke zwischen den Wissenschaften, Hrsg. H. Frank, 6. Aufl., Frankfurt/m 1966, S. 40.

35) Vgl. Churchman, W. and Ackoff, R., Purposive Behavior and Cybernetics, Social Forces, Vol. 29, Baltimore, Maryland 1950; Klaus, G., Wörterbuch der Kybernetik, a.a.O. S. 644; Rosenblueth, A., Wiener, N., Purposeful and Non-Purposeful Behavior, Philosophy of Science, Vol. 17, Baltimore, Maryland 1950.

34. Der Einfluß der Prämienentlohnung auf die Wirtschaftlichkeitsmaximierung.

341. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als Leitmaxime betrieblichen Denkens.

Um die dem Prämienentlohnungsverfahren als Mittelentscheidung zukommende Bedeutung erkennen zu können, ist zuerst die in der griechischen Industrie vorherrschende Zielvorstellung zu fixieren. Die Diskussion um die Wirtschaftlichkeit in den griechischen Industriebetrieben weist deutlich auf die Aktualität dieser Problematik hin. Die Frage der Wirtschaftlichkeitssteigerung steht hinter allen Äußerungen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes³⁶).

Mit dem Terminus Wirtschaftlichkeit bezeichnet man das Verhältnis des Ertrags zum Aufwand oder der Leistung zu den Kosten³⁷).

Trotz der terminologischen Differenzen über die Wirtschaftlichkeit herrscht Übereinstimmung darin, daß die Betriebswirtschaftspraxis am Wirtschaftlichkeitsprinzip,

36) Vgl. Organismos Biomichanikis Anaptyxeos, a.e., Geniki episkopisis tis ellinikis biomichanias, Athen 1962, S. 31 ff., S. 53 ff.; Organismos Biomichanikis Anaptyxeos, a.e., Meleti tou kladou tis eriourgias en elladi, Nr. 12, Athen 1963, S. 15 ff.

37) Vom Begriff der Wirtschaftlichkeit sind die Begriffe Produktivität und Rentabilität zu unterscheiden. Produktivität meint die jeweils zwischen den Einsatzmengen von Produktionsfaktoren und den Ausbringungsmengen bestehende Relation; die Rentabilität dagegen gibt das Verhältnis des Gewinns zum Kapital an. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die Begriffe Wirtschaftlichkeit, Produktivität sowie Rentabilität sehr unterschiedlich definiert. Der Grund liegt darin, daß man bei diesen Erfolgsrelationen eine große Zahl von Bezugsgrößen verwenden kann. Im Grunde genommen wurzeln alle diese Erfolgsrelationen im Rationalprinzip, das für alle zielgerichteten menschlichen Handlungen Gültigkeit besitzt. Dennoch besteht oft kein Zusammenhang zwischen Wirtschaftlichkeit, Produktivität sowie Rentabilität. Eine Produktivitätssteigerung bedeutet so z.B. nicht notwendig, daß eine Wirtschaftlichkeitssteigerung vorhanden ist. Dazu vgl. Baierl, F., Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, a.a.O., S. 17 ff.; Chrysocheris, I., Biomichanikos logismos, Athen S. 541 ff.; Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 535; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschafts-

das eine Maxime betriebswirtschaftlichen Denkens geworden ist, orientiert sein soll³⁸). Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als spezifische Maxime für das wirtschaftliche Handeln, das mit dem Rationalprinzip formal identisch ist, wird material bestimmt durch die Zielsetzung, mit der das wirtschaftliche Handeln verbunden sein soll.

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip kann sowohl mengenmäßig als auch wertmäßig formuliert werden. In der Praxis findet meist die mengenmäßige Interpretation des Wirtschaftlichkeitspostulats Beachtung; sie ist Ausdruck der Relation von Faktorsertragsmengen und Faktoreneinsatzmengen³⁹). Diese Auffassung wird in der Fachliteratur häufig synonym den Begriffen der technischen Wirtschaftlichkeit, technischen Rationalität, oder Technizität verwendet⁴⁰). Die wertmäßige Interpretation gibt das Verhältnis von Kostengröße und Leistungsgröße wieder.

342. Ableitung operationaler Handlungsziele für die untere Instanz - Prämienlohnarbeiter - von der Wirtschaftlichkeitsmaximierung.

Da die Prämien als Mittelentscheidung das menschliche Verhalten im Betrieb auf das gemeinsame Ziel auszurichten anstreben, ist es notwendig, diese Zielvorstellung für die niedrigste Stufe der Entscheidungsträger operational zu

lehre Bd. I. Die Produktion, a.a.O., S. 455 ff.; Papadimitriou, D., Standard Cost, Athen 1958, S. 29 ff.; Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin-Frankfurt 1960, S. 22 ff.

38) Vgl. Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 535 ff.; Gutenberg, E., Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I., Die Produktion, a.a.O., S. 460 f.; Koch, H., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime ZfhF 1951, S. 160-170, S. 161 ff.; Tsimeras, M., Arche ikonomikis ton ekmetallefseon ke epichiriseon, Athen 1962, S. 33 f.; Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 29 ff.

39) Vgl. Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 535 ff.; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 67 f.

40) Vgl. Bidlingermeier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategie, a.a.O., S. 52; Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 23, 137.

gestalten. Denn das Wirtschaftlichkeitsstreben gilt nicht auf allen Ebenen der Betriebshierarchie eindeutig als Handlungsmaxime. Außerdem liegt es im Wesen der Prämienlohnverfahren begründet, Hauptziele durch Unterziele zu ersetzen, die für die Prämienlohnarbeiter Handlungsziele darstellen. Diese Teilentscheidungen, die an die Arbeiter oder Gruppen delegiert werden, müssen die Komponente und die Zielfunktion der Unternehmung umfassen und aufeinander abgestimmt werden. So scheint es notwendig, für die Prämienlohnarbeiter Teilhandlungsziele aufzustellen, die "als Orientierungspunkte des Handelns wie auch als Teiletappen auf dem Wege zur Erreichung des Gesamtzieles" dienen sollen ⁴¹⁾.

Der Prozeß, die Ziele operational zu fassen, besteht darin, das Hauptziel, (Z) das für die unteren Instanzen die Entscheidungsträger nicht-operational erfaßbar ist, in mehrere operationale Unterziele ($x_1, x_2, \dots, x_n$) aufzuspalten, welche für die Erreichung der Hauptziele relevant sind, die also die Gleichung $Z=f(x_1, x_2, \dots, x_{n-1}, x_n)$ genügen.

"Operationale Ziele sollen Handlungsziele sein. Dies ist dann der Fall, wenn die Imperative es dem jeweiligen Entscheidungs- und Ausführungsträger in der Unternehmung ermöglichen, die Zielvorstellung durch praktisches Handeln zu verwirklichen und die Zielerreichung zu kontrollieren" ⁴²⁾.

McDonough vertritt die Ansicht, daß die Hauptaufgabe der Unternehmungsführung in der Formulierung operationaler Ziele und die Messung wirtschaftlicher Handlungen besteht ⁴³⁾.

Bei dem Versuch, das Wirtschaftlichkeitsstreben in operationale Handlungsziele aufzuspalten, muß man die zur Verfügung stehenden Mittel zur Zielerreichung berücksichtigen.

41) Vgl. Bidlingmaier, J., Zielkonflikte, a.a.O., S.37.

42) Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.117.

43) McDonough, A., Information Economics and Management Systems, New York-San Francisco-Toronto-London 1963, S.108.

Die vorgegebenen Ziele müssen "im Zusammenhang mit den verfügbaren Mitteln gesehen werden, zumindest im Zusammenhang mit den zur Zielerreichung notwendigen Mitteln. Sonst bleibt es für die Betriebswirtschaft eine Utopie,..."⁴⁴⁾.

Betrachtet man in diesem Fall die Prämien als Mittel zur Verwirklichung des Gesamtzieles, dann sind bei der Aufspaltung dieses Zieles in Teilziele folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

a) Die nachgeordneten Ziele müssen eindeutig und verständlich formuliert sein, so daß die zur Beurteilung und Bewertung der Konsequenzen die Entscheidungsalternative erforderliche Denkleistung nicht die qualitative Kapazität der Prämienarbeiter übersteigt. "Die Eigenschaft der Operationalität eines Zieles ist von der Ebene der organisatorischen Leistungshierarchie abhängig ... denn mit der zunehmenden Verständigkeit und Plausibilität der Ziele steigt auch die Fähigkeit und der Wille zu deren Erfüllung"⁴⁵⁾.

b) Die Ziele müssen meßbar bzw. der Grad der Zielerreichung überprüfbar sein. "Ohne Messung ... ist eine vernünftige Entscheidung unmöglich"⁴⁶⁾. Das ist besonders notwendig, dem Anfall und Höhe der Prämien als leistungsbezogener Anteil des Prämienlohnes hängen vom Grad der Zielrealisation ab. Die Ermittlung des Grades der Zielerreichung kann auch aus folgenden Gründen nützlich sein:

aa) Man kann die Ergiebigkeit der eingesetzten Mittelentscheidung bzw. des Prämienlohnverfahrens prüfen. "Die Prü-

44) Bidlingmaier, J., Zielkonflikte, a.a.O., S.37.

45) Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss. München 1967, S.52.

46) Schulze, H., Zum Problem der Messung des wirtschaftlichen Handelns mit Hilfe der Bilanz, Berlin 1966, S.39.

fung der Zielerfüllung gilt als fundamentales Kontrollinstrument für die Unternehmensführung; ermöglicht sie doch vor allem die Feststellung, inwieweit die betrieblich eingesetzten Mittel zur Realisierung der Ziele beigetragen haben oder inwieweit sie sich eignen, die erstrebte Zielerfüllung herbeizuführen" ⁴⁷).

bb) Die Ermittlung des Erfolges eines Handelns kann auch einen positiven Einfluß auf den menschlichen Leistungswillen anstreben "Zum Unterschied von anderen Lebewesen liegt dem Menschen daran zu erfahren, welche Wirkung die Resultate seiner direkten oder indirekten Anstrengung, seine Bedürfnisse zu vermindern, auf seine unmittelbare Umgebung haben" ⁴⁸).

c) Bei der Konkretisierung dieser Teilziele muß beachtet werden, daß sie für das menschliche Verhalten motivierende Kraft besitzen, die zu ihrer Erfüllung beitragen kann. Das kann geschehen, wenn eine Wechselbeziehung zwischen Zielerreichung und individueller Bedürfnisbefriedigung vorhanden ist. "Bei der Zielformulierung ist zu berücksichtigen, daß die Unternehmensziele nur indirekt mit den individuellen Zielen der Organisationsteilnehmer in Zusammenhang stehen, nämlich insofern als die Erreichung der Unternehmensziele für den Mitarbeiter ein Mittel zur Verwirklichung seiner persönlichen Ziele darstellt" ⁴⁹).

d) Die komplementären, konkurrierenden sowie indifferents Berechnungen der aufgestellten Teilziele müssen untersucht und exakt fixiert werden. Es dürfen nur solche Unterziele realisiert werden, die gleichzeitig zur Erhöhung des Endzielgrades beitragen. Eine solche Untersuchung ermöglicht eine optimale Zielkonfrontation.

47) Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele, a.a.O., S.126

48) Feibleman, J., Wissen, Handeln und Sein, in: Ratio, VI. Band, 1964, S.13.

49) Staehle, W., Kennzahlen, a.a.O., S.53.

Nun bietet die bereits erwähnte Gliederung des Wirtschaftlichkeitsprinzips in zwei Handlungsmaximen, nämlich des Maximierungs- bzw. Minimierungsprinzips, keinen Ansatzpunkt für Handlungsziele in der Ebene der Prämienarbeiter als Entscheidungsträger, so daß es notwendig erscheint, diese Unterziele in weitere Teilziele aufzuspalten. So kann man z.B. die folgenden Handlungsziele für die Prämienlohnarbeiter von dem Maximierungsstreben ableiten: die Steigerung der Mengenleistungen, die optimale Ausnutzung der technischen Anlage durch Reduzierung der Stillstandzeiten. Weiterhin ist, um das Minimierungsprinzip zu realisieren, dem Arbeiter die Notwendigkeit von Einsparungen im Bereich der Betriebsstoffe und dem Energieverbrauch zu erklären.

343. Zielsetzung der Prämien als Mittel zur Wirtschaftlichkeitsmaximierung.

Um Klarheit über die Bedeutung der Prämienentlohnung als Mittelentscheidung zur Wirtschaftlichkeitsmaximierung zu gewinnen, ist vor allem eine eingehende Betrachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips unumgänglich. Aus dem Wirtschaftlichkeitsprinzip kann man zwei Unterprinzipien ableiten, die den Inhalt des Wirtschaftlichkeitsprinzips bestimmen; das Maximierungs- und das Minimierungsprinzip. Dem Maximierungsprinzip entspricht es, den größtmöglichen Zweckerfolg mit gegebenem Mitteleinsatz, also mit einem bestimmten Kostenbetrag eine maximale Leistungserzielung zu erreichen. Mit anderen Worten, diese Maxime ist an der Steigerung des Ertrages orientiert; es kann deshalb in diesem Zusammenhang von einem Ertragsmaximierungsprinzip gesprochen werden. Bezugsgröße können die Zeit, wie auch die Menge sein.

Dagegen postuliert das Minimierungsprinzip einen bestimmten Zweckerfolg mit möglichst geringem Mitteleinsatz, also eine gegebene Leistungserstellung mit einem minimalen

Kostenbetrag; man kann hier vom Aufwandsminimierungsprinzip sprechen.

Da diese beiden Prinzipien unmittelbar auf die Wirtschaftlichkeitssteigerung einwirken, kann man sie als wirtschaftlichkeitsbezogene Leitmaximen betrieblichen Handelns kennzeichnen. Sie haben rein formalen Charakter, betreffen nur die Relation von Mitteleinsatz und Ergebnis ⁵⁰). Sie machen keine Aussagen über die Motive oder die Zielsetzungen des wirtschaftlichen Handelns, sondern charakterisieren lediglich die Art seiner Durchführung ⁵¹).

Mit Hilfe dieser beiden Leitmaximen wird es in der folgenden Analyse möglich sein, den Einfluß der Prämien auf die Wirtschaftlichkeitssteigerung deutlich herauszustellen.

3431. Technoprämien

34311. Maximierungsprämien

Alle Arten der Maximierungsprämie sind dadurch gekennzeichnet, daß sie eine Steigerung der Mengenleistung bzw. eine Minimierung der Produktionszeit je Leistungseinheit anstreben.

Um den Einfluß der Maximierungsprämien auf die Wirtschaftlichkeitssteigerung bzw. Kostenminimierung aufhellen zu können, ist eine Untersuchung der Kostenstruktur des Betriebes oder der Abteilung, in dem bzw. der diese Prämien gewährt werden, erforderlich. Das gleiche gilt für die Minimierungsprämien.

50) Vgl. Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele a.a.O., S.93 ff.

51) Vgl. Koch, H., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, a.a.O., S.161.; Wöhe, G., Einführung in die Allgmeine

Praktikabel ist dabei die Unterscheidung von zwei Kostenarten: ⁵²⁾

a) Beschäftigungsfixe Kosten (K_f)

b) Beschäftigungsvariable Kosten (K_v)

Die beschäftigungsfixen Kosten, die als Kosten des Leistungsvermögens - Potentialfaktoren - auftreten und zeitabhängig sind, entstehen aus der Bereitschaft zur Produktion und sind einer Änderung des Produktionsvolumens gegenüber indifferent, vorausgesetzt die Kapazität des Betriebes bleibt unverändert. Da diese Kosten durch die vorhandene Kapazität verursacht werden, sind sie als Kapazitätskosten zu bezeichnen. Mellerowicz charakterisiert die fixen Kosten als produktionsunabhängigen Periodenaufwand ⁵³⁾.

Dieses Verhalten der Kapazitätskosten beruht darauf, daß "die potentielle Leistungsfähigkeit der Produktionsfaktoren nicht zeitlich unbeschränkt "konserviert" werden kann. Sie geht vielmehr durch den Zeitablauf oder durch mit der Zeit korrelierte Ursachen verloren, und zwar unabhängig davon, ob die Faktoren zur Leistungserstellung herangezogen werden oder nicht" ⁵⁴⁾.

Die durchschnittlichen, d.h. die beschäftigungsfixen Kosten je Produkteinheit, sind freilich vom Produktionsvolumen (q) abhängig und gleich dem Quotienten aus Fixkosten je Zeiteinheit und der in dieser Zeiteinheit erzielten Leistung:

$$K_f = \frac{K}{q}$$

52) Vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S.426

53) Vgl. Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung, Bd.2,2 Berlin 1966, S.74

54) Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S.427

Schließlich kommt der Aufspaltung der Fixkosten in Nutz- K_{fn} und Leerkosten K_{fl} ⁵⁵⁾ bei der Anwendung der Maximierungsprämien große praktische Bedeutung zu, weil es das Ziel dieser Prämien ist, die Leerkosten zu minimieren bzw. gleich Null zu machen. Definitionsgemäß gilt:

$$K_f = K_{fn} + K_{fl}$$

Dieser Sachverhalt kann graphisch wie folgt veranschaulicht werden.

Ist die Kapazität voll ausgenutzt bzw. hat das Produktionsvolumen sein Maximum (q_{max}) erreicht, dann sind die Leerkosten gleich Null und die fixen Kosten mit den Nutzkosten identisch. Ist aber die Kapazität nicht voll ausgenutzt bzw. das Produktionsvolumen (q) kleiner als (q_{max}), dann entstehen Leerkosten:

$$K_{fl}(q) = (q_{max} - q) \frac{K_f}{q_{max}}$$

Für die Nutzkosten dagegen gilt die Gleichung:

$$K_{fn}(q) = q \cdot \frac{K_f}{q_{max}}$$

"Leerkosten sind diejenigen fixen Kosten, die dem Verhältnis des nicht genutzten Teiles des Intervalls zum gesamten Intervall entsprechen, Nutzkosten sind diejenigen fixen Kosten, die dem Verhältnis des genutzten Teiles des Intervalls zum gesamten Intervall entsprechen" ⁵⁶⁾.

Bezieht man die Leer- und Nutzkosten auf die Produktionseinheit, erhält man Abbildung 21.

55) Der Begriff der Leerkosten wurde von Bredt eingeführt und von Gutenberg um den komplementären Begriff der Nutzkosten ergänzt und in seine Kostentheorie weitgehend eingebaut. Vgl. Bredt, O., Der endgültige Ansatz der Planung (II) in: Technik und Wirtschaft 1939. S.252 ff. Bd.32, S.261; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, a.a.O., S.336 ff. und 362 f.

56) Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S.427

Aus dieser Darstellung wird ersichtlich, daß die Höhe der fixen Kosten - auf die Leistungseinheit bezogen - vom Grad der Kapazitätsausnutzung abhängt. Wird die Kapazität voll ausgenutzt, dann hat der Betrieb das maximale Produktionsvolumen ($q_{\max}$) erreicht. Die beschäftigungsfixen Kosten verteilen sich auf die größtmögliche Anzahl von Leistungseinheiten, erreichen also ihr Minimum bzw. sind den Nutzkosten gleich. Ist aber die Kapazität nicht voll ausgelastet bzw. sind die erzielten Leistungen kleiner als das maximale Produktionsvolumen dann entstehen Leerkosten, welche die erzielten Produktionseinheiten zusätzlich belasten. Diese Zusammenhänge kommen in folgenden Beziehungen zum Ausdruck:

$$K_{f(q)} = \underbrace{\frac{K_f}{q_{\max}}}_{\text{Nutzkosten}} + \underbrace{\frac{K_f}{q_{\max}} \left(\frac{q_{\max}}{q} - 1 \right)}_{\text{Leerkosten}}; \rightarrow$$

(18)

$$k_{f1}(q_{\max}) = 0 \rightarrow$$

$$k_f(q_{\max}) = k_{fn}(q_{\max})$$

So ergibt sich Abbildung 22

Die erfolgte Betrachtung der Kapazitätskosten läßt deutlich den Einfluß der Maximierungspämien auf die Kostenminimierung erkennen. Diese Prämien zielen auf eine maximale Ausnutzung der vorhandenen Kapazität und haben ihr Ziel erreicht, wenn die Kapazitätskosten auf ihrem Minimum angelangt sind, d.h. gleich den Nutzkosten sind; die Leerkosten sind dann gleich Null. Die Anwendung von Maximierungsprämien steht also in direktem Zusammenhang mit den Leerkosten. Die Leerkosten signalisieren eine nicht volle Ausnutzung der Kapazität und zeigen an, inwieweit die Anwendung von Maximierungsprämien angebracht ist. Die Maximierungsprämien bewirken eine maximale Ausnutzung der Kapazität bzw. eine

Minimierung der Leerkosten auf zwei Weisen;

- a) durch die Steigerung der Mengenleistung in einem gegebenen Produktionszeitraum und
- b) durch die Reduzierung der Stillstandzeit der Anlagen.

Diese beiden Möglichkeiten stellen untergeordnete Ziele des Maximierungsprinzips dar. Für die Realisierung dieser Ziele sind die Mengen- und die Nutzungsprämien als Mittel anzusetzen. Aus der Sicht des mit Prämienlohn honorierten Arbeiters sind diese Prämien als Ziele anzusehen, die mit dem spezifischen Verhalten bzw. der Handlungsmaxime in Einklang stehen sollen.

a) Mengenprämien: Als am geeignetsten zur Steigerung der Mengenleistungen gilt der Akkordlohn, bei dem sowohl Mengenleistung und menschlicher Leistungsgrad, wie auch Stundenverdienst und Mengenleistung zueinander in direkter Proportionalität stehen. Der Lohnflexibilitätsgrad ist beim Akkordlohn gleich 1, bei Mengenprämien dagegen kleiner als 1.

Doch erscheint die Praktizierung des Akkordlohns als Mittel zur Steigerung der quantitativen Leistungen aus ökonomischen, sozialpsychologischen, organisatorischen und technischen Gründen als unzweckmäßig, weshalb die Mengenprämie vorzuziehen ist ⁵⁷⁾. "Die Mengenleistungsprämie ist nichts anderes als eine Form der Entlohnung nach dem Arbeitsergebnis, die zwar auch einen Anreiz gibt, den menschlichen Leistungsgrad so gut wie möglich

57) Vgl. Abschnitt 122 dazu auch Baierl, F., Produktionssteigerung durch Lohnanreizsysteme, a.a.O., S.44 ff. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S.125 f.; Timme, H., Gruppenentlohnung mit systematischer Leistungspflege, REFA-Nachrichten 1963, H.1, S.3 ff.

zu entfalten, aber einerseits nicht das Risiko ungünstiger Sachleistung als Folge größeren als durchschnittlichen Materialwiderstandes auf den Arbeiter abwälzen, andererseits aber auch nicht ungerechtfertigt hohe und damit gegenüber Akkordarbeitern nicht vertretbare Verdienste ausschütten will" 58).

b) Nutzungsgradprämien: Mit der Gewährung einer solchen Prämie versucht man eine optimale Ausnutzung der Betriebsmittel in zeitlicher Hinsicht zu erreichen, d.h. die Maschinenstillstandszeiten zu minimieren. Ziel der Nutzungsprämien ist die optimale Ausnutzung der Betriebsmittel (und zwar quantitativ nach Zeit und Ausstoß), die direkt eine Erhöhung der Mengenleistung bewirkt und darüberhinaus zu einer besseren Deckung der Kapazitätskosten beiträgt. Schäfer meint: "...vermeidbare Maschinenstillstandszeiten sind nicht nur unersetzbare Verlustzeiten, die das Mengenergebnis vermindern, sondern ein Kostenfaktor, der sich negativ auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis auswirkt" 59).

Es ist zu beachten, daß die Mengen- wie auch die Nutzungsprämien ausschließlich auf dasselbe abzielen; der Unterschied liegt nur bei der Fixierung der Mittel. Außerdem kann in einer gegebenen Situation nur die Steigerung der quantitativen Leistung ein operationales Ziel sein, in einem anderen Fall aber nur die Minimierung der Stillstandszeiten, so daß eine allgemeine Entscheidung, ob Mengen- oder Nutzungsprämien zu bevorzugen sind, ohne Bezugnahme auf die Produktionsverhältnisse und das Niveau der Arbeiterschaft nicht möglich ist. Kriterium dafür, welche Prämie Anwendung finden soll, ist in diesen Fällen die Tatsache, welche als Zielsetzung des Arbeiters

58) Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S.131

59) Schäfer, M., Prämienentlohnung bezogen auf den Nutzungsgrad, Der Arbeitgeber 1962, H.1/2, S.58-60, S.58

operational zu gestalten ist und dabei am besten der Zielerreichung dient.

In der Praxis wird besonders häufig die Nutzungsprämie an Führungskräfte gewährt; der Grund liegt darin, daß

a) die Reduzierung der Stillstandszeit ^{nur} für Führungskräfte operational definiert werden kann und

b) die Reduzierung der Stillstandszeit ^{er} zum größten Teil vom Verhalten und der Einsatzbereitschaft dieser Kräfte abhängt.

34312. Minimierungsprämien

Diese Prämien zielen auf einen möglichst minimalen Einsatz von Materialien bzw. Werkstoffen und Hilfsstoffen sowie Betriebsstoffen, die für die Durchführung des Leistungsprozesses benötigt werden. Es handelt sich hier um die Reduzierung derjenigen Kosten, welche vom Verzehr der Repetierfaktoren ⁶⁰⁾ verursacht werden.

Die Entstehung dieser Kosten ist eine Funktion der erzielten Leistungseinheiten (q) und bleibt von der Zeitdauer unabhängig. Man bezeichnet sie als beschäftigungsvariable Kosten (K_v). Daher gilt:

$$K_v = f(q)$$

In der Regel ist der Verbrauch von Repetierfaktoren proportional zur Ausbringungsmenge ⁶¹⁾. Bezogen auf die

60) Heinen bezeichnet als Repetierfaktoren diejenigen Produktionsfaktoren, die im Produktionsprozess verbraucht werden, d.h. diese "Faktoren gehen materiell unter und müssen daher in relativ kurzen Zeitabständen neu beschafft werden". Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S.223

61) Im Gegensatz zu den Fixkosten läßt sich die Lenkung des Kostengüterverbrauchs (mit seinen variablen Kosten) nicht anhand eindeutiger Kennziffern (Deckungsbeiträgen) vollziehen. Hier steht ein approximatives Vorgehen im Vordergrund". Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd.3 2..Aufl., Freiburg 1965, S.68

Leistungseinheit sind sie konstant. Die Materialverbrauchs-kosten je Leistungseinheit (K_v) ergeben sich als:

$$(20) \quad k_v = \frac{K_v(q)}{q}$$

Für $q \leq q_0$ gilt $K_v = \text{konst}$

Bleibt aber die Nutzzeit (T) unverändert und steigt die Mengenleistung oder sinken die Stillstandzeiten, vollzieht sich eine intensitätsmäßige Anpassung. Diese Steigerung des Beschäftigungsgrades beeinflusst die Materialkosten und verursacht darüberhinaus zusätzliche Verbrauchskosten im Bereich der Repetierfaktoren.

Beim Versuch, den Verbrauch von Repetierfaktoren und damit die Materialkosten durch Minimierungsprämien möglichst gering zu halten, ist es zweckmäßig, die Kosten dieser Art in ihre beiden Bestandteile aufzuspalten, nämlich den konstanten Kostenteil (K_{vc}), der den Verbrauchsnormen bei Produktionsmenge $q=q_0$ entspricht, und die zusätzlichen Kosten K_{vz} , die infolge einer intensitätsmäßigen Anpassung entstehen, wenn $q > q_0$ wird. Die zusätzlichen Kosten sind als Abweichungen zu betrachten. Es gilt:

$$(21) \quad K_v = K_{vc} + K_{vz}$$

für $q = q_0$ gilt $K_{vz} = 0$,

so daß $K_v = K_{vc}$

Die Kostengleichung, bezogen auf die Produkteinheit, lautet:

$$(22) \quad k_v = \frac{K_{vc} + K_{vz}}{q} \quad \text{oder mit } k_{vc} = \frac{K_{vc}}{q} \quad \text{und } k_{vz} = \frac{K_{vz}}{q}$$

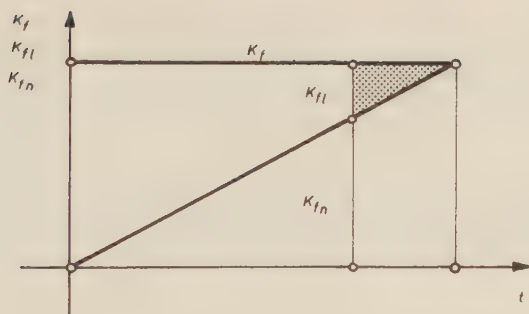


Abb. 20: Gesamtfixe Kosten $K_f = K_{fn} + K_{fz}$

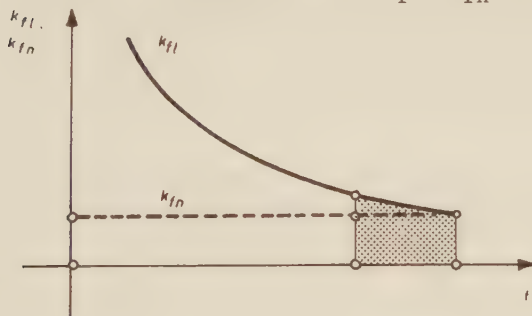


Abb. 21: Fixe Kosten je Leistungseinheit $k_f = k_{fn} + k_{f1}$

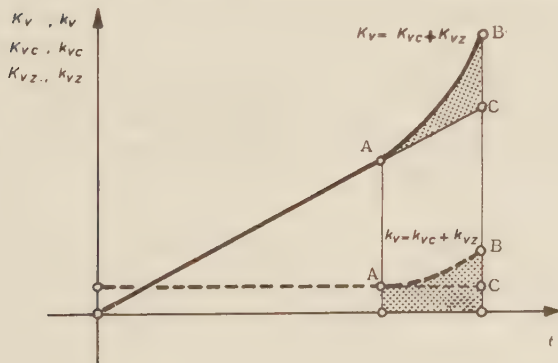


Abb. 22: Materialkosten $K_v = K_{vc} + K_{vz}$ sowie Materialkosten je Leistungseinheit $k_v = k_{vc} + k_{vz}$

$$(23) \quad k_v = k_{vc} + k_{vz}$$

Bezeichnet man mit MK die Materialkosten für eine Materialeinheit und mit $q_{\max}$ die Anzahl der Produktionseinheiten, die aus einer Materialeinheit maximal hergestellt werden können, so erhält man

$$\left. \begin{aligned} k_{vc} &= \frac{MK}{q_{\max}} \\ k_v &= \frac{MK}{q} \end{aligned} \right\} \text{ mit (23)} \quad \rightarrow \quad k_{vz} = \frac{MK}{q_{\max}} \left(\frac{q_{\max}}{q} - 1 \right)$$

Für Produktionen $q \leq q_{\max}$ ergibt sich folglich

$$(24) \quad k_v = \underbrace{\frac{MK}{q_{\max}}}_{k_{vc}} + \underbrace{\frac{MK}{q_{\max}} \overbrace{\left(\frac{q_{\max}}{q} - 1 \right)}^*}_{k_{vz}}$$

Der Term (*) zeigt, daß die zusätzlichen Stückkosten k_{vz} für Produktionen $q < q_{\max}$ bei Annäherung $q \rightarrow q_{\max}$ gegen Null streben und daß bei $q = q_{\max}$ die Stückkosten nur noch aus dem konstanten Anteil k_{vc} bestehen

$$(25) \quad k_{vz}(q_{\max}) = 0 \rightarrow k_v(q_{\max}) = k_{vc}(q_{\max})$$

Zu beachten ist, daß die Minimierungsprämien nur dann die zusätzlichen Materialkosten K_{vz} senken können, wenn die Abweichungen beim Verbrauch der Materialien auf das Verhalten der Arbeitskräfte zurückzuführen sind.

Abbildung 23 veranschaulicht das Verhalten dieser Kosten. Die K-Kurve verläuft linear, die k_v parallel zur Abszisse, soweit die Produktion kleiner oder gleich der Produktmenge q_0 ist. Übersteigt sie in der gegebenen Periode q_0 , führt dies zu einer Progression der beiden Kostenkurven, die infolge zusätzlicher Materialkosten verursacht werden. Die schraffierte Fläche A,B,C in Abbildung 23 stellt diese zusätzlichen Kosten und damit zugleich den Einflußbereich der Minimierungsprämien dar.⁶²⁾

Die Minimierungsprämien können nur dann zur Reduzierung der über den Normen liegenden zusätzlichen Verbrauchskosten beitragen, wenn sie für die Arbeiter Ziele darstellen und klare Handlungsmaximen zu ihrer Verwirklichung existieren. Das bedeutet, daß die Minimierungsprämien für den arbeitenden Menschen operationale Ziele sein müssen⁶³⁾.

Die Anwendungsmöglichkeiten der Minimierungsprämien sind vielgestaltig. Man spricht von Rohstoff-, Hilfsstoff- und Energieersparnisprämien usw., je nach dem spezifischen Kostenfaktor, dem sie zugeordnet sind. Die Einführung einer Ersparnisprämie ist zweckmäßig, wenn der Arbeiter die Höhe der entsprechenden Kosten beeinflussen kann,

62) Die Kurve der Verbrauchskosten läßt sich nicht in allgemeingültiger Weise bestimmen, sondern nur immer für die jeweilige Situation anhand der vorliegenden Daten, da die Verbrauchsfunktion von Fall zu Fall verschieden ist. Vgl. dazu Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, Die Produktion, a.a.O., S.354 f.; Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O.,

aber auch bei Fertigungsprozessen, bei denen der durch eine Mengen- oder/und Güteprämie bewirkte Arbeitsan-sporn den Kostenfaktor leicht in Vernachlässigung ge-raten lassen kann. Der Erfolg einer Unternehmung ist nicht nur von den vorhandenen Möglichkeiten, hohe quan-titative Leistungen zu erbringen, abhängig, sondern viel-mehr auch von der Fähigkeit, die volle Verwirklichung des Wirtschaftlichkeitsprinzips anzustreben. Kosiol schreibt, "der Sinn der Kostenersparnisprämien besteht darin, eine mengenmäßige Kostenminderung herbeizuführen, d.h. die technische Wirtschaftlichkeit (Technizität) der Erzeugung zu steigern." ⁶⁴⁾

3432. Sozioprämien

Schließlich muß die Unternehmung bei der Aufspaltung des Wirtschaftlichkeitsstrebens in operationale Hand-lungsziele für die Prämienlohnarbeiter über folgendes orientiert sein:

a) Die Fixierung dieser Ziele soll keinen negativen Ein-fluß auf die informalen Beziehungen des Betriebes haben; diese sollen vielmehr weitgehend berücksichtigt und ge-pflegt werden.

b) Das menschliche Handeln im Betrieb soll, soweit es möglich ist, auf eine positive Zusammenarbeit mit allen Betriebsangehörigen gelenkt werden.

Denn wenn der Betrieb als ein soziotechnisches System zu betrachten ist, dann müssen parallel mit dem Streben nach einer möglichst optimalen Ausnutzung der eingesetz-ten Produktionsmittel auch die sozialen Beziehungen im Betrieb in ihrer Bedeutung anerkannt und gefördert werden ⁶⁵⁾.

64) Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S.137 f

65) Die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen zur Steigerung der Arbeitsleistung haben die Hawthorive .. Experimente in Amerika bewiesen. Vgl. dazu Abschnitte: 422, 442.

Diese Forderung nach besseren zwischenmenschlichen Beziehungen ist aus entscheidungslogischen Gründen notwendig, soweit diese die Intensität des Betriebes zur Erfüllung der gesteckten Ziele unterstützen können. "Informale etablierte Beziehungen, Rollen und Kommunikationen" - schreibt Irle⁶⁶⁾ "füllen die Lücken der formalen Organisation dergestalt aus oder wandeln sie in einer Weise ab, daß die formale Organisation damit erst in die Lage versetzt wird, dem gesetzten Zweck mit Erfolg zu dienen".⁶⁶⁾

Die Anwendung von Soziopremien bzw. Verhaltens- und Statuspremier fördert den positiven zwischenmenschlichen Kontakt, der den Betriebsangehörigen eine harmonische Zusammenarbeit ermöglicht und darüberhinaus die Erfüllung der Gesamtaufgabe des Betriebes am besten gewährleistet. Die Premien zielen darauf, das menschliche Verhalten im Betrieb durch Handlungsmaximen zu einer besseren Integration in das soziale System des Betriebes zu lenken. Diese Handlungsziele tragen zu einer Festigung der informellen Beziehung im Betrieb bei, ergänzen die formale Organisation und machen sie funktionsfähig.

So ist deutlich zu erkennen, daß die mittels der Soziopremien angestrebten Ziele einer "besseren Zusammenarbeit", Zufriedenheit am Arbeitsplatz", eines "guten Betriebsklimas" u.a.m. nicht als Endziele betrachtet werden dürfen, deren Realisierung allein die Zuwendung von Premien rechtfertigt, sondern sie sind Mittel zum Zweck. Sie zielen auf eine positive Einstellung der Arbeiterschaft gegenüber dem Gesamtziel des Betriebes. Denn die Entscheidung über die Zahlung und die Höhe der Soziopremien hängt allein vom Grad der Zielrealisation bzw. der Wirtschaftlichkeitssteigerung ab. Aus diesem Grund ist grundsätzlich zu untersuchen

66) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S.37

a) ob durch diese Sozioprämien die zwischenmenschlichen Beziehungen im Sinne einer Festigung der informalen Beziehungen verbessert werden können und

b) ob diese informalen Beziehungen für die Zielrealisation der Unternehmung relevant sind, da "die informalen Organisationen im Verhältnis zu den formalen Organisationen ... sowohl ergänzender, unterstützender, wie auch antagonistischer, störender Natur sein können"⁶⁷⁾.

Bei der Praktizierung der Sozioprämien taucht die Frage auf, wie die Unternehmung den Wirksamkeitsgrad der Zielrealisation dieser Prämien ermitteln kann; denn die optimale Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen als Zielsetzung der Sozioprämien ist nicht operational zu erfassen.

Ijiri schlägt eine "goals analysis" vor, die erlaubt, meßbare und spezifische Kriterien oder Merkmale zu fixieren, welche die Ermittlung der Zielrealisation ermöglichen⁶⁸⁾. Solche Kriterien gelten als Erfolgsindikatoren und werden als Zielgradienten bezeichnet⁶⁹⁾.

Beim Bemühen Kriterien zu fixieren, welche den Grad der Zielrealisation der Sozioprämien erfassen, sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

a) Alle geeigneten Kriterien können nicht als perfekte Zielgradienten betrachtet werden, "da die volle Eigentümlichkeit eines Vorganges nie ganz wiedergegeben werden kann"⁷⁰⁾. Man versucht aber diese Kriterien bestmöglich der Wirklichkeit anzunähern.

67) Vgl. ders. S. 42.

68) Ijire, Y., Goal Oriented Models for Accounting and Control, Pittsburgh 1963, Diss., S. 29; Ijiri, Y., Management Goals and Accounting for Control, Amsterdam 1965.

69) Vgl. Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a.a.O., S. 110 ff.

70) ders., S. 110.

b) Eine allgemeingültige Aussage über Art und Zahl der Kriterien ist nicht möglich ohne Bezugnahme auf die spezifische Situation des Betriebes und seine soziale Umwelt und

c) die Fixierung der Erfolgskriterien der Sozioprämien stellt in erster Linie kein betriebswirtschaftliches, sondern weitgehend ein betriebspsychologisches Problem dar, das ohne gründliche soziopsychologische Untersuchungen, Befragungen u.ä.m. nie befriedigend gelöst werden kann.

In der Praxis werden oft die folgenden Größen als Kriterien für die herrschenden sozialpsychologischen Verhältnisse im Betrieb angewandt, nämlich:

- a) Minimierung der Krankenmeldungen
- b) Bereitschaft zu Überstunden
- c) Senkung der Arbeitsunfälle
- d) Reduzierung des Absentismus
- e) Minimierung der Fluktuation
- f) Reduzierung der Spannungen, u.ä.m.

Diese Größen können als Grundlage für die Ermittlung des Erfolges der Sozioprämien in Bezug auf die sozialen Verhältnisse zwischen den arbeitenden Menschen dienen.

Ist die Zusammenarbeit im sozialen Bereich eine Abteilung oder in der Gruppe zufriedenstellend gestaltet, dann ist zu prüfen, ob diese sozialen Verhältnisse zu einer besseren Erfüllung der Gesamtaufgabe des Betriebes beitragen. Das setzt voraus, daß eine gewisse Identität der Zielvorstellungen der Sozialpartner vorhanden ist. ⁷¹⁾ Die informalen Beziehungen sind für die Realisierung der Unternehmungsziele von Nutzen, wenn sie:

- a) zu einer Minimierung der Sozialspannungen im Betrieb beitragen

71) Vgl. Abschnitt

- b) motivierende Bedürfnisse der arbeitenden Menschen am Arbeitsplatz befriedigen können und
- c) die Intensität zur Erreichung des Gesamtzieles steigern.

Alle diese Voraussetzungen stehen miteinander in wechselseitiger Abhängigkeit, so daß sie nicht isoliert voneinander betrachtet werden dürfen.

Problematisch bleibt bei den Sozioprämien vor allem die Aufdeckung des Einflusses, den das soziale Verhalten des Arbeiters auf die Wirtschaftlichkeitssteigerung besitzt und damit auch auf die abgeleiteten operationalen Ziele, nämlich Steigerung der Mengenleistung, Minimierung der Stillstandszeiten der Anlagen, Ersparnis an Materialien, Energie u.ä.m.; problematisch deshalb, weil es methodisch zweifelhaft und schwierig ist, eine betriebspsychologische Fragestellung mit betriebswirtschaftlichen Verfahrensweisen zu erfassen.

Eine weitere Schwierigkeit methodischer Natur bei der betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Relevanz des sozialen Verhaltens im Betrieb für dessen Wirtschaftlichkeit besteht darin, daß eine exakte Fixierung nur dann möglich wäre,

- a) wenn das soziale Verhalten der arbeitenden Menschen von den anderen Einflußelementen isoliert betrachtet werden könnte oder
- b) wenn diese Elemente im zu untersuchenden Zeitraum konstant gehalten werden könnten und so dafür gesorgt werden könnte, daß sich nur das soziale Verhalten ändert, wodurch sein Einfluß auf die Wirtschaftlichkeitssteigerung meßbar würde. Das ist aber faktisch unmöglich. Das menschliche soziale Verhalten ist weitgehend von der betrieblichen Umwelt mitbestimmt und diese betriebliche Umwelt setzt sich aus einer großen Zahl von Einflußfaktoren zusammen, die als dynamische Systeme

anzusehen sind. Aus diesen Gründen ist eine exakte ursachenabhängige Zuwendung der Soziopremien nicht möglich. Es bleibt trotzdem eine betriebliche Aufgabe der Unternehmensleitung, Entscheidungen über die Zuwendung und die Höhe von Soziopremien bzw. Verhaltens- und Statusprämien zu treffen, soweit einigermaßen die sozialen Verhältnisse im Betrieb positiv zu beurteilen sind.

Grundsätzlich müssen sich aber die Entscheidungen über die Annäherung von Soziopremien und deren Höhe an den folgenden Größen orientieren:

- a) Am Grad der Zielrealisation des Betriebes
- b) An der Bedeutung der sozialen Verhältnisse im Betrieb für die Verwirklichung der Unternehmensziele und
- c) an der Art der motivierenden Bedürfnisse bzw. der Zielvorstellung der Gruppenmitglieder, die zu realisieren sie anstreben.

Die Wirkung der Soziopremien ist durch das folgende kybernetische System aufzuheilen - Abbildung 24 - , wobei klar zu sehen ist, daß die Zuwendung von Soziopremien allein vom Grad der Zielrealisation abhängig ist. Der Grad der Zielrealisation, der durch die Meßstelle fixiert ist, bestimmt die Höhe der Soziopremien und wirkt auch durch die Rückkopplung auf die Soziopremien (Verhaltens- und Statusprämien).

Grundlage für die Verteilung der Soziopremien soll das soziale Verhalten jedes Gruppenmitgliedes bilden, bzw. sein Engagement für die gute Zusammenarbeit in der Gruppe. Dieses soziale Verhalten bestimmt weitgehend den sozialen Rangplatz der Gruppenmitglieder.

Die Feststellung des sozialen Rangplatzes in der Gruppe soll als eine reine Gruppenangelegenheit betrachtet werden, worauf die Unternehmung keinen Einfluß haben darf.

Die Ermittlung des sozialen Verhaltens kann mit Hilfe soziometrischer Untersuchungen, spezieller Befragungen und Beobachtungen durchgeführt werden. In diesem Zusam-

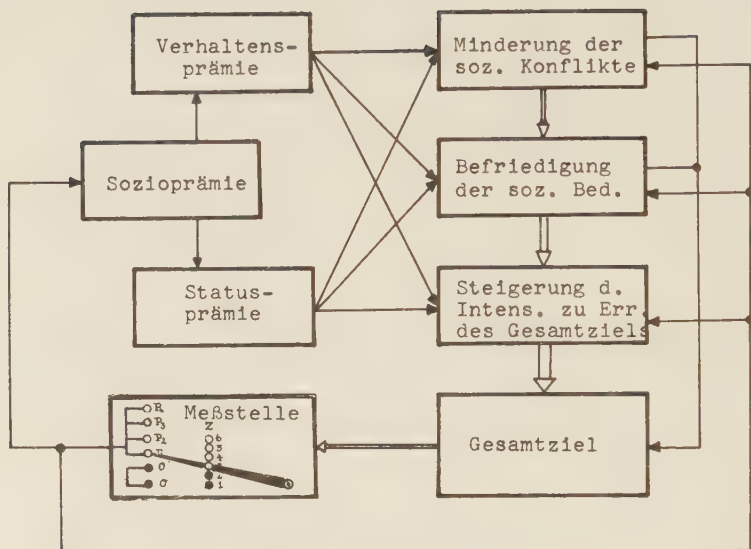


Abb. 23: Kybernetische Interpretation der Soziopremien

menhang ist die von Moreno⁷²⁾ entwickelte Technik des Soziogramms, das den sozialen Rangplatz bzw. den soziometrischen Status der Gruppenmitglieder fixiert, ein nützliches Instrument (Ermittlung des sozialen Verhaltens, Verteilung der Soziopremien, sowie Kontrolle der Zielrealisation der Soziopremien).

So ist z.B. in einer Gruppe, der die Unternehmensleitung eine Sozioprämie zu gewähren beabsichtigt, eine soziometrische Untersuchung durchzuführen mit dem Ziel, den soziometrischen Status der Mitglieder unter dem Aspekt "gute Zusammenarbeit in der Gruppe" zu ermitteln.

72) Vgl. Moreno, J., *Sociometry and the Science of Man*, New York 1956.

Die Gruppenmitglieder werden z.B. gefragt:

"Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Arbeitskameraden? Stellen Sie eine Rangfolge Ihrer Arbeitskollegen auf. Die beste Zusammenarbeit ist mit dem Wert (n-1) zu charakterisieren (n=Anzahl der Gruppenmitglieder), die zweitbeste mit n-2 Punkten usw.; die schlechteste mit 1 Punkt.

Die Analyse der soziometrischen Untersuchungsergebnisse beginnt mit der Aufstellung einer Soziomatrix - wie Abbildung 25 - , aus deren Spalten (Summen) sich der soziometrische Status jedes Gruppenmitgliedes ergibt.

	A	B	C	D	E	F	G	H	J	I	K
A	-	2	1	3	5	6	4	8	7	9	10
B	3	-	4	9	1	8	10	2	7	6	5
C	4	5	-	3	6	7	8	2	10	1	9
D	2	4	9	-	3	7	8	10	5	6	1
E	4	7	2	1	-	3	6	9	10	8	5
F	1	3	6	2	4	-	8	5	10	9	7
G	4	2	7	5	8	3	-	9	10	6	1
H	3	4	7	2	6	5	8	-	1	10	9
J	7	6	9	8	1	5	2	10	-	3	4
I	10	9	8	3	2	6	7	4	5	-	1
K	9	10	5	6	8	3	1	4	7	2	-
	47	52	58	42	44	53	62	63	72	60	52

Abbildung 24, Soziomatrix

Das Gruppenmitglied mit dem höchsten geometrischen Status kann man als Gruppenführer bezeichnen, soweit die Funktionen, die es in der Gruppe ausübt, tatsächlich die gute Zusammenarbeit in der Gruppe fördern, die formale Organisation durch die informale festigen, bzw. wenn es eine Approximation zwischen diesen beiden Größen

erreichen kann oder zu erreichen versucht.

Die Bestimmung des Gruppenführers, der eine Statusprämie erhalten muß, soll nicht allein durch soziometrische Ergebnisse erfolgen, sondern durch Beobachtungen und Untersuchungen ergänzt werden. Ist die Person, welche den höchsten soziometrischen Status in der Gruppe innehat, als Gruppenführer anzusehen, dann muß sie mit der Zuwendung einer Statusprämie rechnen. Sie erhält aber automatisch keine Verhaltensprämie, die für die übrigen Gruppenmitglieder bestimmt ist, da bei der Verteilung dieser Prämien ihre Beurteilung des sozialen Verhaltens der einzelnen Gruppenmitglieder eine entscheidende Rolle spielt; eine Beteiligung an dieser Verhaltensprämie wäre deshalb aus Objektivitätsgründen unzumutbar.

Der Kreis in der Abbildung 26, der den durchschnittlichen Punktwerten (D) der Gruppe entspricht, stellt das maximale Ziel der Sozioprämien dar. So gilt:

$$D = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n a_{ij}}{n}$$

Diese Zielvorstellung beinhaltet, daß jedes Gruppenmitglied den gleichen Rangplatz in der Gruppe besitzen soll, der dem Durchschnitt der gesamten Punkte der Gruppen entsprechen würde. Dies ist zwar theoretisch denkbar, in der Praxis aber nicht vertreten, soweit die Hypothese von Nehnevajsa stimmt, daß "eine soziometrische Gruppe, in der alle Mitglieder den gleichen Rang einnehmen ..., bisher noch nicht gefunden wurde" ⁷³). Es bleibt aber eine realistische Zielvorstellung, die vorhandene Differenzierung des soziometrischen Status innerhalb der Gruppen zu minimieren.

73) Nehnevajsa, J., Soziometrie in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Hrsg. König, R., Bd. I, 2. Aufl., Stuttgart 1967, S. 227-240, S. 233.

Der positive Einfluß von Verhaltensprämien hierauf hängt ab von dem Homogenitätsgrad einer Gruppe ⁷⁴⁾.

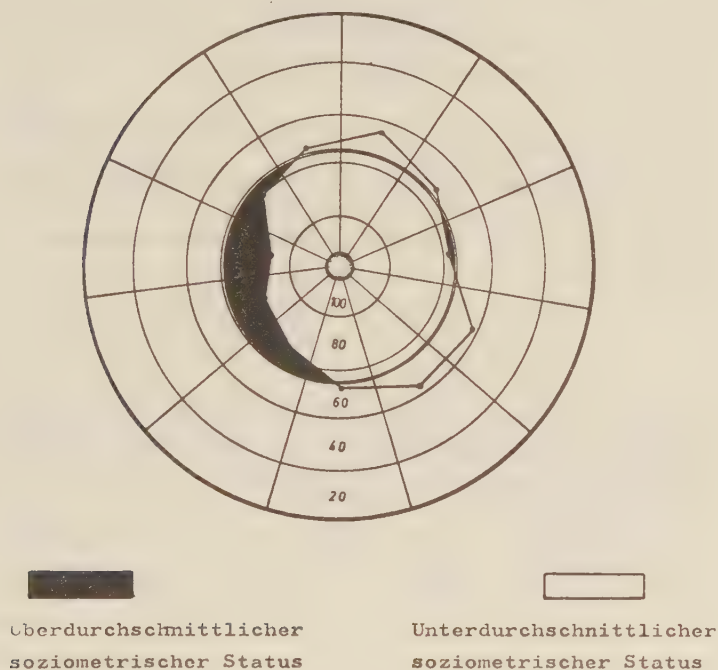


Abb. 25: Soziogramm in Bezug auf die Prämienverteilung

Der Anteil jedes Gruppenmitglieds an der Verhaltensprämie (p) auf Grund seines soziometrischen Status ist wie folgt festzulegen:

Auf der Grundlage dieser Matrix - Abbildung 25 - $= (a_{ij})$
 $1 \leq i \leq n$,
 $1 \leq j \leq n$, soll an jede Person der Gruppe eine Sozio-
 Prämie p_j bezahlt werden. Insgesamt sollen p Lohneinheiten

⁷⁴⁾ Vgl. Abschnitt 544

ten ausbezahlt werden. Es gilt dann:

$$p_j = p \cdot \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

Dabei ist $\sum_{i=1}^n a_{ij}$ die Summe der Punkte, die die Person "j" bekommen hat und $\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n a_{ij}$ die Summe der Punkte, die alle Personen zusammen bekommen haben. Dann gilt:

$$\sum_{j=1}^n p_j = \sum_{j=1}^n \left(p \cdot \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij}}{\sum_j \sum_i a_{ij}} \right)$$

Parallel mit der Praktizierung der Sozioprämien sollte tendenziell versucht werden, die informalen zwischenmenschlichen Beziehungen zu formalisieren und in die formale Institution des Betriebes mitaufzunehmen, soweit sie positiv auf die formale Organisation des Betriebes einwirken und formalisierbar sind.

3433. Suboptimierungsprämien

Maximierungs- und Minimierungsprinzip - als Handlungsmaximen sind untergeordnete Ziele der Wirtschaftlichkeitsmaximierung und stellen Mittel zur Erreichung dieses Zieles dar.

Nun ist bei einer Steigerung des Realisationsgrades des Maximierungsprinzips mit einer Reduzierung des Erfüllungsgrades des Minimierungsprinzips zu rechnen und umgekehrt, da zwischen diesen Handlungsmaximen, also zwischen Ertragsmaximierung und Aufwandsminimierung konfliktäre Beziehungen bestehen. Diese Konfliktsituation wirkt auf den Grad der Realisierung des übergeordneten Zieles. Daher ist es erforderlich, die gegenseitige Abhängigkeit von Ertragsmaximierung und Aufwandsminimierung zu klären, um eine Reduzierung des Realisationsgrades des Hauptzieles zu vermeiden, denn auf Grund entscheidungslogischer Kriterien ist eine Steigerung des Realisationsgrades der untergeordneten Ziele nur vertretbar, wenn sie eindeutig zur Erhöhung des Erfüllungsgrades des übergeordneten Zieles beiträgt. Dies ist möglich mit Hilfe des Suboptimierungsprinzips⁷⁵⁾, das es ermöglicht, das Zielsystem der Unternehmung so zu gestalten, daß es der optimalen Erreichung des Hauptzieles dient. Man kann dieses Prinzip mit einem kybernetischen Mechanismus vergleichen - Abbildung 27 -, der durch seine Regelungsfunktionen das Verhalten der Systemelemente mit dem möglichen Realisationsgrad des Endzieles koordiniert.

Denn "die optimale Gestaltung des einzelnen Transformationsprozesses bedeutet nicht zwangsläufig die bestmögliche Ausnutzung der ganzen Systemkapazität, sofern die einzelnen produktiven Einheiten Operationen in verschie-

75) Verheyen, H.; Das Prinzip der Suboptimierung. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Diss. München 1968, S.17 ff.

denen Prozessen ausüben können" 76).

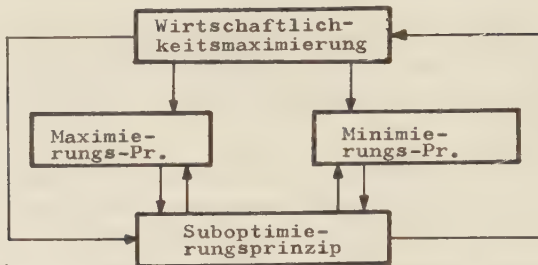


Abb. 26:

Kybernetische Interpretation des Suboptimierungsprinzips

Diese Kombination unterschiedlicher Prämien, mit deren Hilfe das Wirtschaftlichkeitsprinzip auf dem Weg über die untergeordneten Ziele optimal verwirklicht werden soll, wird als Suboptimierungsprämie bezeichnet. Dabei handelt es sich um den Versuch, die Prämien - als Mittel-Ziel-Kombination - so zu gestalten und zu koordinieren, daß sie zur optimalen Realisierung des Oberzieles beitragen. Das kann erreicht werden, wenn der Realisationsgrad der abgeleiteten Unterziele an der Erreichung des Endzieles ausgerichtet wird.

Der Suboptimierungsprozeß darf "nicht nur für den optimalen Grad der Unterzielerfüllung gelten; vielmehr muß jede Entscheidung, die den Unterzielgrad erhöht, auch eine Erhöhung des Oberzielgrades bewirken. Trifft das für bestimmte Entscheidungen nicht zu, dann ist das abgeleitete Ziel für diese Fälle kein geeignetes Mittel zur Erreichung des übergeordneten Ziels: das Suboptimierungsverhältnis ist also gestört" 77).

76) Ulrich, H., Die Unternehmung als Produktives Sozialsystem, a.a.O., S.245. Vgl. auch dazu Bass, B., Organizational Psychology, 3.Aufl. Boston 1968, S.24. March, J., Simon, H., Organisation, NewYork-London-Sydney 1967, S.140 f.

77) Verheyen, H., Das Prinzip der Suboptimierung, a.a.O., S.17

"Der Begriff Suboptimierung drückt dabei allgemein eine logische Beziehung zwischen übergeordneten und untergeordneten bzw. abgeleiteten Zielen aus. In dieser Form ist die Suboptimierung dann erfüllt, wenn zwischen zwei Zielen ein Zweck-Mittel-Verhältnis in der Weise vorliegt, daß das abgeleitete Ziel für bestimmte Entscheidungen ein geeignetes Mittel zur Erreichung des übergeordneten Zieles bildet" ⁷⁸). Die Suboptimierungsprämie regelt das Zielrealisationsstreben der Techno-, (Maximierungs-, Minimierungs-) und Sozioprämien (Verhaltens- und Statusprämien) in der Form, daß optimale Wirtschaftlichkeit erreicht wird.

So hat z.B. die Gewährung nur einer Prämie nachteilige Nebenwirkungen auf andere Bewertungsfaktoren, wie z.B. die Mengenprämie, bei der nur die Mengenausbringung in der Zeiteinheit berücksichtigt wird ⁷⁹). In diesem Falle wird zwar eine bessere Deckung der Fixkosten erreicht, nicht aber eine Kostenoptimierung, weil die Überbetonung der quantitativen Mehrleistung zur Vernachlässigung anderer Teilwerte - Verbrauch von Materialien - führt, was sich auf das Endergebnis negativ auswirkt.

Der ideale Leistungslohn für die Arbeit an Maschinen und Betriebsanlagen erfordert eine Kombination von Prämien, "weil die Herstellungsverfahren immer mehr automatisiert und die Produktionsanlagen immer komplizierter und kostspieliger werden, der Unternehmensleitung durch die Beachtung und Beeinflussung derjenigen Faktoren, die noch außer der Mengenleistung wichtig sind, viele neue Möglichkeiten der Kosteneinsparung erwachsen" ⁸⁰).

78) Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S.31

Die Zusammensetzung der Einflußgrößen soll das Ergebnis einer sorgfältigen, die schwachen Stellen im Fertigungsprozeß ermittelnden Analyse sein, damit durch gezielten Einsatz der einzelnen Prämien, vereint in der Mehrfaktorenprämie, eine maximale Kosteneinsparung erzielt werden kann. Die Teilwerte müssen so gewichtet werden, daß ihre Realisation einer möglichst harmonischen Zielverwirklichung dienlich ist und gegenläufige Wirkungen ausgeschaltet werden ⁸¹⁾).

Ferner ist zu beachten, daß das Streben der Unternehmung nach Wirtschaftlichkeitsmaximierung - Kostenwirtschaftlichkeit - nicht in einer absoluten Kostenminimierung gesehen werden darf. Die Unternehmung strebt eine Wirtschaftlichkeitsmaximierung an, die dem Endziel am besten dienen soll. Der höchste Stückerfolg als Leitmaxime ist eine unrealistische Zielvorstellung ⁸²⁾. Geht man von der Annahme aus, daß die Unternehmungsleitung durch die Wirtschaftlichkeitssteigerung das Streben nach Gewinn befriedigen will, dann ist es notwendig, daß der angestrebte Realisationsgrad, die Wirtschaftlichkeitssteigerung und das Streben nach maximalem Gewinn miteinander in Einklang stehen. Die Erreichung der Suboptimierungsverhältnisse zwischen Gewinnstreben und Wirtschaftlichkeitssteigerung bzw. Ertragsmaximierung und Aufwandsminimierung, wird durch die folgende Betrachtungsweise verdeutlicht.

81) Vgl. Baierl, F., Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, a.a.O., S.108

82) Vgl. Bidlingmeier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategie, a.a.O., S.53

a) Ohne Berücksichtigung der Lohnkosten erhält man so folgende produktionszeitabhängige Stückkosten $s(t)$ ⁸³⁾.

$$(11) s(t) = K + M \cdot (t-t_1) + V \cdot v(t)$$

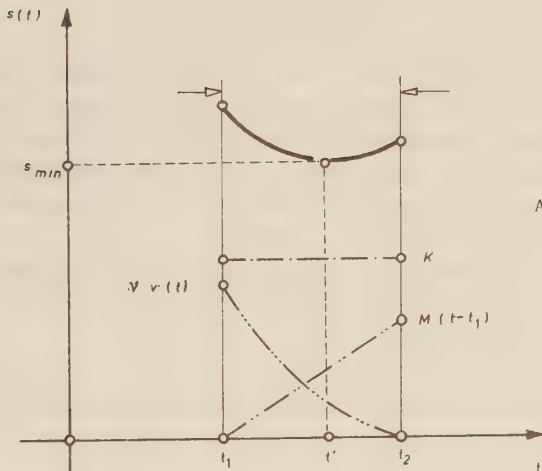


Abb. 27:

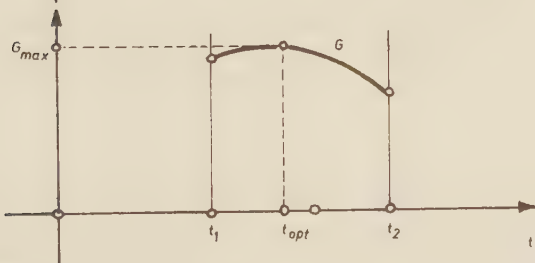


Abb. 28:

Bei der Produktionszeit t' wird $s(t) = s(t')$ minimal.

⁸³⁾ Abkürzungen: K =Konstante Minimalkosten (Optimale Maschinen-, Material- und Energieausnutzung); $K=K_{fn}+K_{vc}$. $M \cdot (t-t_1)$ = Durch längere Produktionszeit bedingte größere Maschinenkosten (Schlechtere Maschinenausnutzung); $M=K_{f1}$.

Nun gilt aber offensichtlich:

$$g = \frac{T}{t} \text{ und damit erhält man für den Gewinn:}$$

$$(12) \ G(t) = \frac{T}{t}(S-s(t))$$

Sicher ist der Stckgewinn

$$g(t) = S - s(t) \text{ optimal für } t = t_0,$$

da dann $s(t)$ minimal ist, aber da die Produktion umgekehrt proportional zur benötigten Stckproduktionszeit ist, kann im allgemeinen die durch eine Verkürzung der Produktionszeit bedingte Verringerung des Stckgewinnes den Gesamtgewinn wegen der erhöhten Produktion steigern. Es ist also die optimale Produktionszeit t_{opt} im allgemeinen kleiner als t_0 , auf keinen Fall jedoch groer als t_0 , da in diesem Fall sowohl die Stückkosten steigen als auch die Produktion zurückgeht.

Den genauen Wert für t_{opt} erhält man aus (11) und (12) bei bekannter und zweimal differenzierbarer Verschwendungsfunktion $v(t)$ durch die beiden Bedingungen:

$$\frac{d}{dt} G(t) \Big|_{t=t_{opt}} = 0 \quad \text{und}$$

$$\frac{d^2}{dt^2} G(t) \Big|_{t=t_{opt}} = 0$$

$V \cdot v(t)$ = Durch zu schnelle Produktion bedingter Verlust an Material und Energie; $V = K_{VZ}$. G = Produktion in Stückzahl. S = Stckverkaufspreis. s = Stückkosten. G = Gewinn. T = Betrachteter Produktionszeitraum. t = Produktionszeit eines Stückes. t_1 = "kürzeste" Produktionszeit (Optimale Maschinenausnutzung). t_2 = "längste" Produktionszeit (Optimale Material- und Energieausnutzung). $v(t)$ = Verschwendungsfunktion mit $v(t_1) = 1$ und $v(t_2) = 0$. $v(t)$ monoton fallend für $t_1 = t = t_2$, "kritisches Produktionszeitintervall".

b) Berücksichtigt man nun noch die Lohnkosten $k(t)$ bei der Ermittlung der Stückkosten, so erhält man im Fall $q > q_0$ im Prämienlohnsystem für die neuen Stückkosten $s(t)$

$$(13) \quad s'(t) = s(t) + k(t)$$

Die zeitabhängigen Lohnkosten $k(t)$ erhält man wegen $q = \frac{T}{t}$ aus Abschnitt 122, Abb. 7).

$$(14) \quad k(t) = \frac{(1-n_0)p_0}{T} \cdot t + \frac{n_0 \cdot p_0}{q_0}$$

Der neue Gewinn $G'(t)$ ergibt sich dann aus

$$(15) \quad G'(t) = \frac{T}{t}(S - s'(t)) = \frac{T}{t}(S - s(t)) - \frac{T}{t} \cdot k(t)$$

oder

$$(16) \quad G'(t) = G(t) - (1-n_0)p_0 - \frac{n_0 p_0 T}{q_0 \cdot t} ;$$

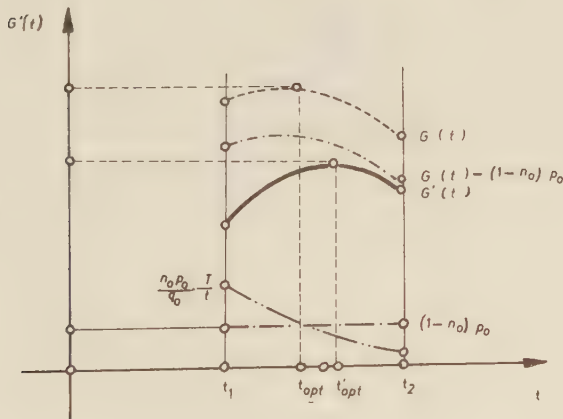


Abb.29:

Der konstante Lohnkostenanteil $\frac{n_0 p_0}{q_0}$ in 14 bewirkt wegen

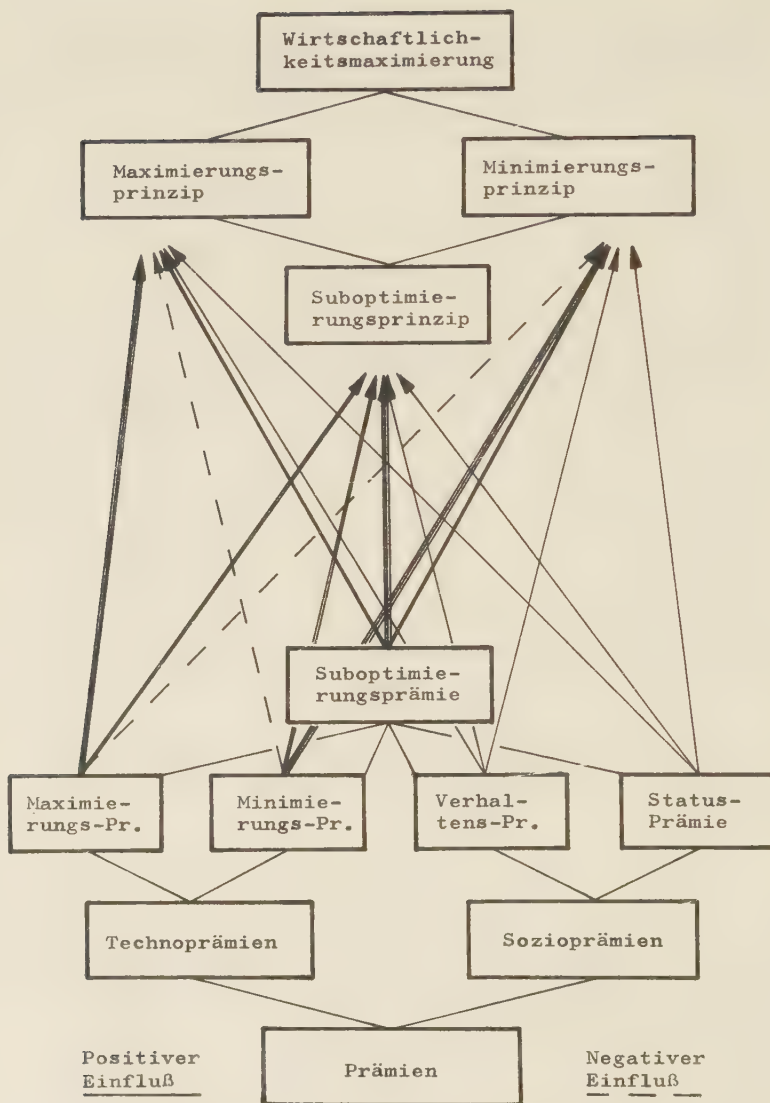


Abb. 30: Der Einfluß der Techno- und Sozioprämien auf die Wirtschaftlichkeitssteigerung

des Faktors $\frac{T}{t}$ in $G'(t)$ einen umso größeren Gewinnverlust, je größer die Produktion, d.h. je kleiner die Produktionszeit ist. Folglich ist hier im allgemeinen mit einer größeren optimalen Produktionszeit t_{opt} zu rechnen als in Abschnitt 1, wo der Lohnkostenbeitrag zu den Stückkosten unberücksichtigt blieb.

Bemerkung zu a) und b): Natürlich können im Einzelfall die in die Rechnung eingehenden konstanten Werte, die durch betriebliche Regelungen und Tarifverträge festgelegt sind (wie M , V , K , q_0 , n_0 und p_0) und die Verschwendungsfunktion $v(t)$, die durch den Leistungsstand des einzelnen Arbeiters bedingt ist, auch zu Kurvenverläufen führen, die in $G(t)$ oder/und $G'(t)$ zu monotonen Funktionen führen, d.h. die optimalen Produktionszeiten liegen entweder bei t_1 oder bei t_2 .

Unter der Suboptimierungsprämie ist die Qualitätsprämie im Sinne einer Reduzierung der Ausschüsse und Nacharbeit zu subsumieren, da diese Prämienart zur Verminderung der Leerkosten (K_{f1}) und zusätzlichen variablen Kosten (K_{vc}) beiträgt. Allein die Qualitätsverbesserung als Zielsetzung einer Prämie ist operational sehr schwierig zu erfassen. Auch aus produktionstechnischen und marktbedingten Gründen ist reine Qualitätsverbesserung als Zielvorstellung nicht aktuell. (Vgl.dazu Abschnitt 23, 342)

35. Begründung der festgestellten Struktur der Ziel- funktion aus den griechischen Gegebenheiten.

Bei der Befragung der "Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis" ist auch versucht worden, eine Rangordnung der Unternehmungsziele der untersuchten Betriebe zu ermitteln. Das Ergebnis ist in den Abbildungen 31 graphisch dargestellt.

Obwohl es in dem Fragebogen klar war, daß die befragten Unternehmungen die Möglichkeit hatten, zusätzliche Ziele zu nennen, machten nur wenige davon Gebrauch. Die zusätzlich genannten Ziele wurden in den Abbildungen nicht erfaßt. Die Mittelwerte und die häufigsten Rangwerte der einzelnen Ziele sind in Tabelle 2 zusammengestellt.

Zielrang: Zielinhalt:	mittlerer Rangwert	häufigster Rangwert
a. Produktivität	97=24,0%	A
b. Wirtschaftlichkeit	89=22,0%	B
c. Umsatz	68=16,8%	D
d. Gewinn	84=20,7%	C
e. Rentabilität	67=16,5%	E

Tabelle 2.

Es zeigt sich, daß die einzelnen Unternehmungen die Ziele unterschiedlich bewerten. Obwohl diese Ergebnisse keine allgemeingültige Aussage über die Rangordnung der Unternehmungsziele erlauben, so sind doch gewisse Tendenzen und Ähnlichkeiten zu erkennen. Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsstreben werden unter den Unternehmungszielen an erster bzw. zweiter Stelle genannt, wobei es allerdings bei vielen Diskussionspartnern schwierig war, zwischen Wirtschaftlichkeit und Produktivität zu unterscheiden, da sie beide Ziele als identisch verstanden.

Weiterhin ergaben die Interviews, daß alle befragten Unternehmungen über die Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsmaximierung eine Kostenminimierung anstrebten. Das Streben nach Gewinn rangiert an dritter Stelle. Die Mehrzahl der Diskussionspartner bestätigte aber, daß die Einordnung der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit auf den beiden ersten Plätzen unter den Unternehmungszielen in keinem Fall so verstanden werden, als ob für sie das Gewinnstreben von sekundärer Bedeutung sei. Sie sahen vielmehr das Produktivitäts- sowie das Wirtschaftlichkeitsstreben als Mittel zur Gewinnerzielung an.

Das Umsatzstreben, dessen Rangprofil Abbildung wiedergibt, steht an vierter Stelle. Hier wurde die Bedeutung der Kostenminimierung für das Streben nach Umsatz und die Abhängigkeit des Gewinnstrebens vom Umsatzstreben bekräftigt.

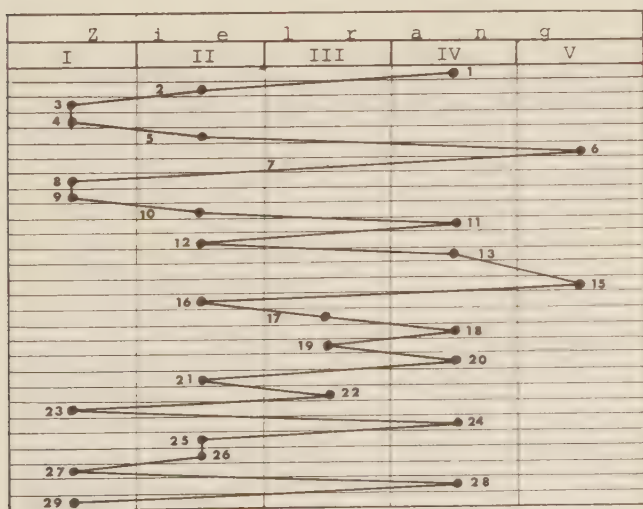


Abb. 31a: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Produktivität"

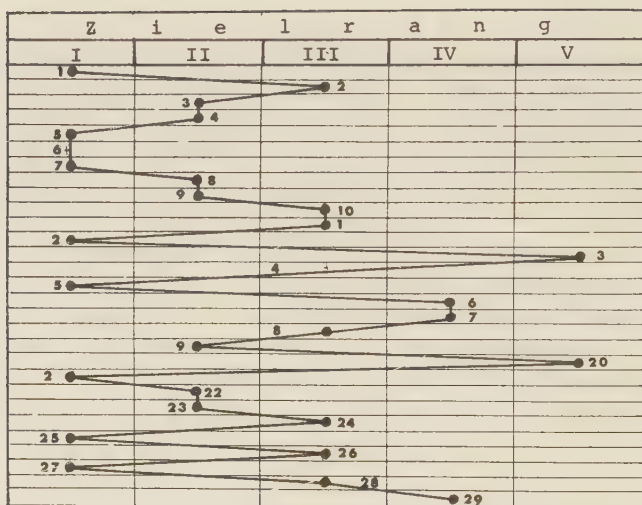


Abb. 31b: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Wirtschaftlichkeit"

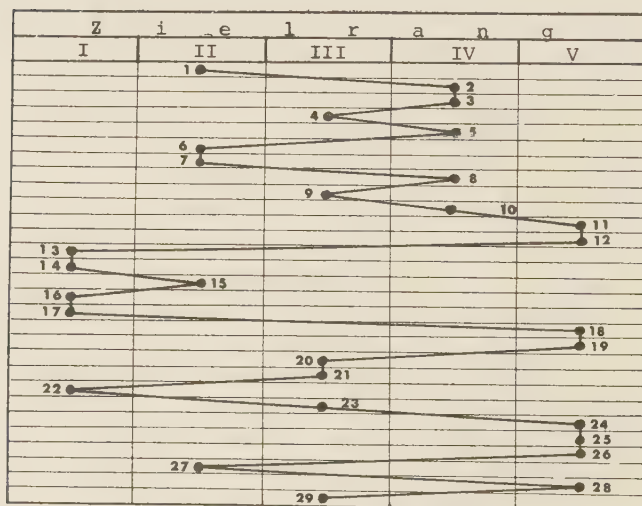


Abb. 31c: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Gewinn"

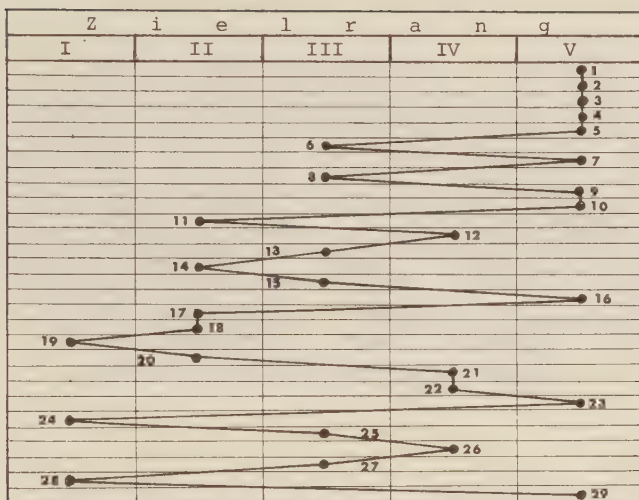


Abb. 31d: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Umsatz"

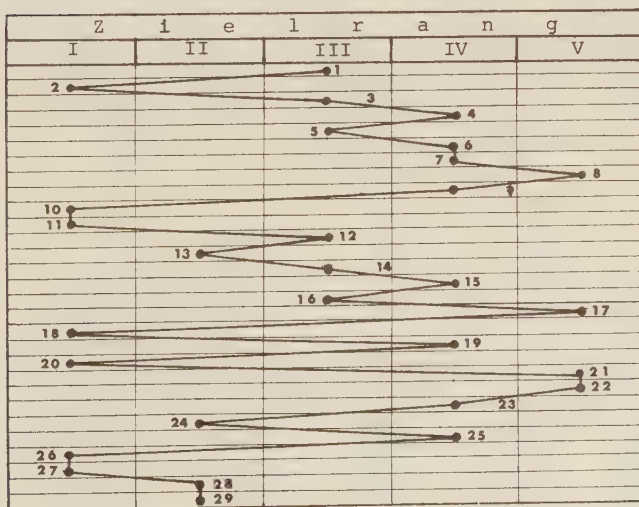


Abb. 31e: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Rentabilität"

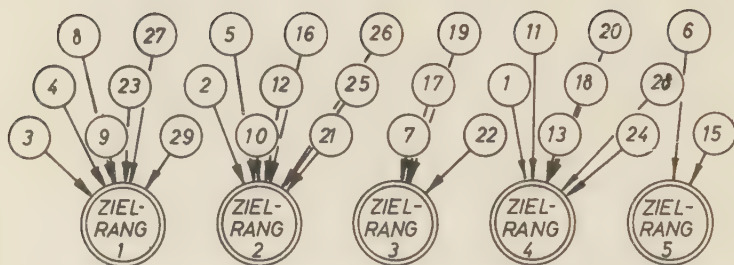


Abb. 31a: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Produktivität"

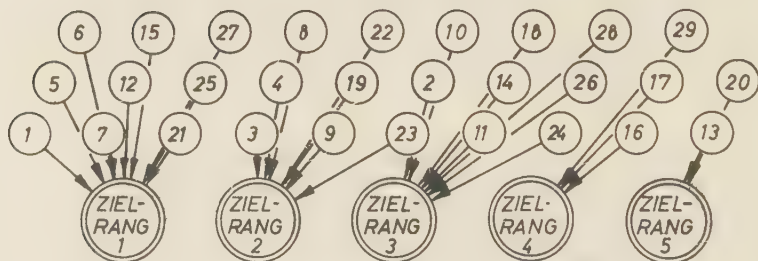


Abb. 31b: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Wirtschaftlichkeit"

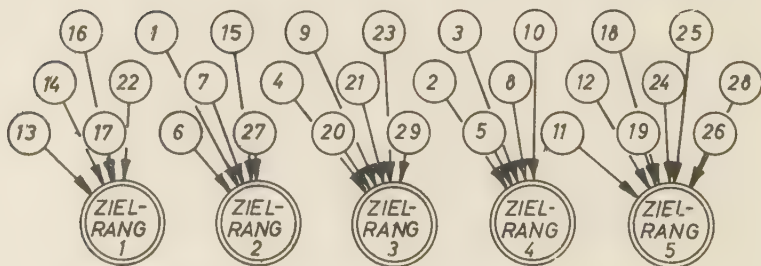


Abb. 31c: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Gewinn"

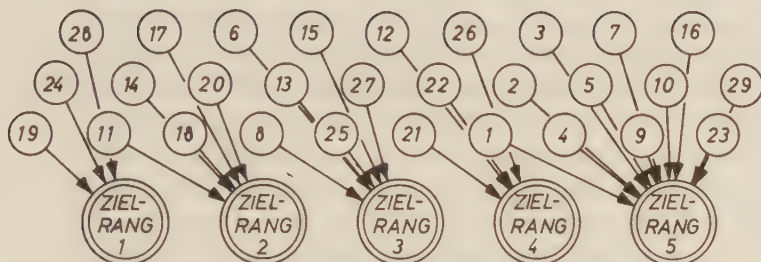


Abb. 31d: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Umsatz"

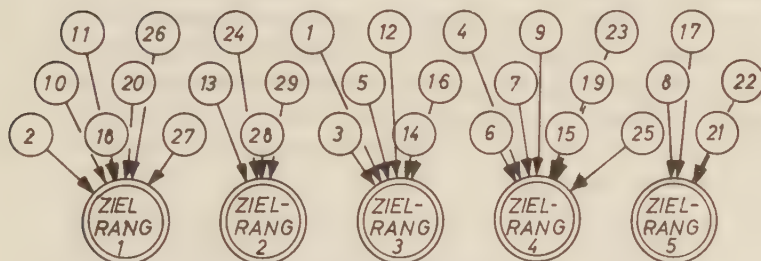


Abb. 31e: Rangzuordnungsübersicht für das Ziel
"Rentabilität"

Die Rentabilität erhielt den letzten Platz. Obwohl die Mittelwerte für Umsatz und Rentabilität fast gleich waren, zeigten die Interviews, daß die Rentabilität als Ziel sehr wenig Aufmerksamkeit bei der Zielüberlegung gefunden hat.

Vereinzelte wurden auch zusätzliche Ziele genannt, so z.B. Verbesserung der Qualität der Produkte, die Sicherung der Liquidität, soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft, menschliche Beziehungen im Betrieb, soziale Anerkennung und Unabhängigkeit.

Des weiteren zeigte sich, daß bei den befragten Unternehmungen durchweg monetäre Ziele im Vordergrund standen. Nur in der Auswahl der der Erreichung des Gewinnzieles dienenden, also nachgeordneter Ziele, unterschieden sie sich. Die nicht-monetären Ziele wurden fast ausnahmslos als irrelevant bezeichnet.

Es wurde bei jeder Diskussion deutlich, daß die Zielvorstellungen der befragten Textilunternehmungen in erster Linie auf Grund wirtschaftlicher und technischer, dagegen kaum auf Grund sozialer Überlegungen entwickelt werden, ein Beweis dafür, daß die griechische Industrie noch immer nicht in die moderne Wirtschaft integriert ist. Diese Thesen bestätigen indirekt auch die Ergebnisse zu Frage 7.

Der Ersatz einer vordergrundigen Gewinnmaximierung durch das Wirtschaftlichkeitsstreben scheint vernünftig. Man kann auch nicht übersehen, daß die Wirtschaftlichkeitsmaxime als Erscheinungsform des Zielsystems des Unternehmers es ihm ermöglicht, eine günstigere Gewinnsituation zu schaffen.

Das erste Argument dafür ist, daß die Gewinnmaximierung nicht nur von der Verhaltensweise der Unternehmung, sondern auch von anderen Größen, die außerhalb der Betriebsphäre liegen, bestimmt wird⁸⁴). Die Unternehmung ist bei Entscheidungen gezwungen, die externen Faktoren, ihre Tendenzen und Verhaltensweisen festzustellen und ihnen in ihrem Zielsystem Rechnung zu tragen. Das aber beinhaltet eine gewisse Unsicherheit darüber, ob die zugrunde gelegte Hypothese bezüglich der Tendenz und Verhaltensweise der untersuchten Variablen in der Zukunft der Realität entspricht. So kennt "der Unternehmer die Verhaltensmöglichkeiten bzw. Strategien der Umwelt (Abnehmer,

⁸⁴) Vgl. Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.493; Koch, H., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, a.a.O., S.163

Lieferanten, usw.) nicht oder nicht genug; weshalb seinen Entscheidungen unsichere Aktions-, Reaktions- und Tendenzerwartungen" zugrunde liegen ⁸⁵⁾). Diese Unsicherheit bewirkt nicht selten, daß man mehr oder weniger darauf verzichtet, die möglichen Zukunftsgrößen überhaupt zu erfassen. In jedem Falle aber verfügt der Unternehmer zur Erreichung seiner Zwecke über lückenhafte und unvollständige Informationen. Die Folge ist, daß neben die Chance eines hohen Gewinnes immer das Risiko eines hohen Verlustes tritt. Gewinnmaximierung ist deshalb meist identisch mit Risikoerhöhung.

Diese Tatsache, daß die der unternehmerischen Entscheidung zugrundeliegenden Zukunftsvorstellungen mehrwertig sein können, erleichtert die Möglichkeit eines Ersatzes der Gewinnmaximierung durch andere Ziele. Mit der Abkehr von der monovariablen Zielvorstellung steht der Unternehmer einer polyvariablen Zielfunktion gegenüber, die die Voraussetzung für die Realisierung des Zieles der Gewinnmaximierung darstellt. "Die Festlegung eines dominierenden Zieles und seiner Relation zu anderen Zielen (Nebenzielen) führt zur Zielkonzeption der Unternehmung. Die untergeordneten Teilziele schränken die Realisierung des Hauptzieles ein ⁸⁶⁾).

Die Wirtschaftlichkeitsmaxime als Entscheidungskriterium der Gewinnmaximierung der Unternehmung tritt hinzu; sie stellt eine Präferenzfunktion dar, die mehr oder weniger von internen Faktoren beeinflusst ist, wobei die exogenen Faktoren mit einer gewissen Sicherheit ausgeschaltet sind.

Dem Entscheidungsmodell, ausgerichtet auf eine Stei-

85) Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S.29

86) Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 1966, S.212

gerung der Wirtschaftlichkeit, entspricht absolut die innerbetriebliche Realität in der griechischen Industrie, da die hohen Kosten der griechischen Produkte ein großes Problem für ihren Absatz sind, wie die Diskussionspartner deutlich wissen ließen ⁸⁷⁾).

Ein anderes Argument für den Ersatz der Gewinnmaximierung durch die Wirtschaftlichkeitsmaximierung als Leitmaxime ist die Erfahrungstatsache, daß das Objekt dieser Untersuchung, die Prämienentlohnung, einen Anreiz zur Leistungssteigerung darstellt. Der Einfluß der Prämienentlohnung ist auf Grund der exogenen Einflußgrößen, die bei der Gewinnerzielung eine erhebliche Rolle spielen, deutlicher bei der Wirtschaftlichkeits- als bei der Gewinnmaximierung, da die Erfolge der Wirtschaftlichkeitsmaximierung durch Markteinflüsse - exogene Faktoren - wieder aufgehoben werden können, so daß einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit nicht immer eine Gewinnmaximierung und umgekehrt entspricht.

Schließlich ist von der Realität her gesehen die Wirtschaftlichkeitsmaximierung im Sinne einer Kostenreduktion ein realistisches Produktionsziel, ausgerichtet auf eine Wirtschaftlichkeit, die der optimalen Erreichung des Endzieles dienen soll ⁸⁸⁾. Fischer sieht die Wirtschaftlichkeitsmaximierung als monovariablen Ziel an ⁸⁹⁾.

Der Gewinnmaximierung liegt eine Mehrwertigkeitszukunftsvorstellung zugrunde, bei der es sich um eine Unsicherheit der Datenprognosen im Großen handelt. Dagegen stellt die Wirtschaftlichkeitsmaximierung eine Ungenauigkeit dar, bei der eine Unsicherheit im Klei-

87) Vgl. Organismos Biomichanikis Anaptyxeos a.e., Geniki episkoposis tis ellinikis biomichanias, a.a.O., S. 83 ff.

88) Vgl. Koch, H., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, a.a.O. S. 169

89) Vgl. Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 435

nen vorliegt⁹⁰). Die Wirtschaftlichkeitsmaximierung wird "als ein Vorziel betrachtet, dessen Realisierung die innerbetriebliche Vorbedingung für die Gewinnmaximierung darstellt"⁹¹).

Um am Markt auftreten und sich auf ihm auf die Dauer behaupten zu können, ist die Unternehmung gezwungen, ihre Unternehmungsziele so zu formulieren, daß sie der gesamten sozialen Situation der Gesellschaft entsprechen, d.h. von der jeweiligen Gesellschaft akzeptiert werden.

In einem Land, wie z.B. Griechenland, in dem das Pro-Kopf-Sozialprodukt sehr niedrig⁹²), die soziale Unzufriedenheit groß⁹³) und der größte Teil der Unternehmungen nur aufgrund des Zollschatzes lebensfähig ist⁹⁴), ist die Rechtfertigung des Strebens nach Gewinnmaximierung aus psychologischen Gründen sehr problematisch, so daß hier gern von Produktivitäts- oder Wirtschaftlichkeitssteigerung gesprochen wird. Dies war bei vielen Diskussionspartnern deutlich zu erkennen.

90) Vgl. Koch, H., Betriebliche Planung, Grundlagen und Grundfragen der Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1961, S. 122.

91) Ders., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, a.a.O., S. 133.

92) Pro-Kopf-Einkommensvergleich zwischen Griechenland und der EWG. in US-\$:

Jahr	Griechenland	EWG	% ^a)
1966	692	1622	42,7
1967	719	1666	43,2
1968	760	1750	43,4

a) Prozentualer Anteil des griechischen Pro-Kopf-Einkommens an dem der EWG. Vgl. O "Oikonomikos Tachydromos", 30.7.1970, S. 6; Auch dazu Bank of Greece, I elliniki ikonomia kata to etos 1965, Athen 1966, S. 18 ff; Fischer, G., Griechenland, in: Entwicklungsländer. Eine Einführung in ihre Probleme, hrsg. B. Freudenfeld, München 1961, S. 34-50, S. 40; National Statistic of Greece, Results of the Employment and Pay-roll Survey in Industry and Handicraft data for the Years 1962 and 1963, Athen 1965, S. 44.

93) Vgl. Schreiben der Confédération du Travail de Grèce: Epi tu thematos tu anakathorismu ton apodochon ton ergasomenon, a.a.O., Athen 1966, Nr. 1585.

94) Das gilt auch für die Produkte der Textilindustrie. Vgl. Finanzministerium, Zolltarif für Import, Athen 1970, Kap. 50, S. 259-327; Organismos tis bambakourgias en elladi, Nr. 15, a.a.O., S. 104 ff.

4. Einfluß der Prämienentlohnung bei der Aktivierung des menschlichen Leistungspotentials

41. Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung

Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht die Frage, inwieweit die menschliche Arbeitsleistung durch lohnpolitische Maßnahmen positiv zu beeinflussen ist. Dabei wird die Diskussion allein auf die Prämienentlohnung abgestellt, deren Zweck es ist, "die einzelnen Arbeiter durch Leistungsanreize zu einem bewußten Einsatz ihrer Kapazitätsreserven zu veranlassen"¹⁾.

Es ist daher erforderlich, die Komponenten der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit zu untersuchen. Die Beschränkung der Untersuchung auf die Prämie als Leistungsanreiz läßt es zweckmäßig erscheinen, diejenigen Leistungsfaktoren zu isolieren, die durch geldliche Mittel beeinflußt werden können. Die übrigen, nicht beeinflussbaren Faktoren der menschlichen Arbeitsleistung können hier außer Betracht bleiben.

Die Komponenten, welche die Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitsleistung determinieren, sind nicht nur Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung²⁾; auch andere Disziplinen befassen sich mit diesem Problemkreis, allerdings

1) Burkhard, C., Arbeits- und Personenbewertung, a.a.O., S. 40.

2) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 9 ff.; Böhrs, H., Arbeitswissenschaften und soziale Betriebspraxis, in: Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften, Hrsg. Böhrs, H. und Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 41 ff.; Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 185 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Bd., S. 14 ff.; Lohmann, M., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Tübingen 1959, S. 34 ff.; Marx, A., Einflußgrößen der menschlichen Arbeitsergiebigkeit, in: Perso-

jeweils in der für sie typischen Betrachtungsweise³⁾, z.B. die Physiologie⁴⁾, die Arbeitswissenschaft⁵⁾, Psychologie⁶⁾ und Sozialpsychologie⁶⁾.

Die menschliche Arbeitsleistung ist das Resultat des Zusammenwirkens von körperlichen und psychologischen Kräften⁷⁾. Die menschliche Arbeitsleistung hängt "vom Leistungskönnen und vom Leistungswollen, also von einem körperlichen, physiologischen und einem geistig-seelischen und damit psychologischen Faktor"⁸⁾ ab.

Leistungsfähigkeit und Leistungswille determinieren also die menschliche Arbeitsleistung. Diese beiden Komponen-

nalführung, Hrsg. Marx, A., Bd. 1, Wiesbaden 1969, S. 17 ff.; Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern-Stuttgart 1969, S. 252 f.; Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966, S. 27 f.

3) Die Betriebswirtschaftslehre allein kann das Problem der optimalen Ausnutzung der menschlichen Leistungskapazität nicht befriedigend lösen, sie ist dabei auf interdisziplinäre Zusammenarbeit angewiesen. Bei der Analyse des individuellen menschlichen Verhaltens im Betrieb darf die Betriebswirtschaftslehre sich keinen Übergriff in den Fachbereich einer anderen Disziplin, z.B. der Arbeitsphysiologie, Arbeitswissenschaft, Psychologie oder Sozialpsychologie, zuschulden kommen lassen, sie muß vielmehr die Erkenntnisse der jeweiligen Fachgebiete übernehmen und auf ihnen aufbauen. Vgl. Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren, a.a.O., S. 12.

4) Bjerner, B., Holm, A., Swensson, A., Diurnal Variation in Mental Performance, British Journal of Industrial Medicine, 1955; Graf, O., Arbeitsphysiologie, Wiesbaden 1960, S. 9 ff.; Lehmann, G., Praktische Arbeitsphysiologie, 2. Aufl., Stuttgart 1962, S. 80 ff.;

5) Vgl. Schmidbauer-Jurascheck, B., Arbeitsphysiologische Probleme im Betrieb, Wiesbaden 1961, S. 31 f.; Hilf, H., Arbeitswissenschaft, München 1957, S. 239; REFA, das REFA-Buch, Bd. 1, Arbeitsgestaltung, 9. Aufl., München 1960, S. 18 ff.

6) Vgl. Rempelin, H., Psychologie der Persönlichkeit, 4. Aufl., München-Basel 1963, S. 61 ff.; Rüssel, A., Arbeitspsychologie, Bern und Stuttgart 1961, S. 23 ff.

7) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 9 ff.; Carrell, E., Arbeit, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1956, S. 229.; Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren, a.a.O., S. 15 ff.

8) Vgl. Graf, O., Arbeitsphysiologie, a.a.O., S. 9.

ten sind von zahlreichen Bestimmungs- und Einflußfaktoren abhängig, die wiederum zum großen Teil untereinander in Beziehung stehen. Eine Systematisierung ergibt folgende Einzelgrößen:

- a) Individuale Größe
 - aa) Physiologische Komponente
 - bb) Individualpsychologische Komponente
- b) Soziotechnische Größe
 - aa) Technoökonomische Komponente
 - bb) Sozialpsychologische Komponente

Die physiologische Komponente bestimmt grundsätzlich die Leistungsfähigkeit des Menschen. Darunter fallen beispielsweise die körperliche Konstitution, Intelligenzanlage, Alter, Geschlecht und Gesundheitszustand. Die Leistungsfähigkeit kann durch entsprechende Ausbildung und spezielles Training entwickelt und gesteigert werden. "Nach dem Wortsinn ist die Leistungsfähigkeit das Maximum an Leistung, das ein Mensch herzugeben in der Lage ist"⁹⁾. Eine solche Leistung, die die Grenzen der Leistungsfähigkeit berührt und die Leistungsfähigkeit wirklich ausschöpft, kann jedoch von einem Menschen nicht auf längere Zeit erbracht werden. Zu ihrer Aktivierung bedarf es maximaler Leistungsimpulse¹⁰⁾. Die Mobilisierung und der Einsatz der Leistungsfähigkeit wird durch biologische und psychologische Vorgänge erreicht, die als Steuerungs- oder Regelmechanismen anzusehen sind¹¹⁾. Ein Teil der Leistungsfähigkeit wird für Lebenserhaltung und natürliches Wachstum des Organismus beansprucht¹²⁾. So haben Untersuchungen gezeigt, daß im menschlichen Or-

9) Lehmann, G., Praktische Arbeitsphysiologie, a.a.O., S. 80.

10) "Das klassische Beispiel für eine wirkliche Ausschöpfung der Leistungsfähigkeit ist der Läufer von Marathon, der in dem Moment tot zusammenbricht, in dem er seine Aufgabe erfüllt hat", Lehmann, G., Praktische Arbeitsphysiologie, a.a.O., S. 81.

11) Vgl. Lehmann, G., Praktische Arbeitsphysiologie, a.a.O., S. 82.; Lersch, P., Aufbau der Person, 7. Aufl., München 1956, S. 92 ff.

12) Vgl. Lehmann, G., a.a.O., S. 81 ff.

ganismus zwei gegensätzliche Aktivitätszentren wirksam sind. Nach Hess handelt es sich dabei um die trophotrope Schaltung, die für Lebenserhaltung und natürliches Wachstum verantwortlich ist, und die ergotrope, der das Leistungsvermögen entspricht. Die Ergotropie erreicht ihr Maximum, wenn die Trophotropie sich in ihrem Minimum befindet. Die Steuerung dieser antagonistisch wirkenden Vorgänge erfolgt über das vegetative Nervensystem¹³⁾.

Der Rest der Leistungsfähigkeit, bzw. die ergotrope Schaltung, stellt das Leistungsvermögen dar, das für Tätigkeiten im betrieblichen Bereich sowie - außerhalb der Arbeitszeit - für soziale und kulturelle Aufgaben eingesetzt werden kann.

Die für betriebliche Zwecke eingesetzte Leistungsfähigkeit ist als betriebsbezogene oder innerbetriebliche Leistungsabgabe, die für den sozio-kulturellen Bereich - Familie, Kirche, Partei, usw. - als gesellschaftsbezogene oder außerbetriebliche Leistungsabgabe, das nicht ausgeschöpfte Leistungsvermögen als Leistungsreserve zu bezeichnen.

Das Leistungsvermögen unterliegt im Tagesverlauf gewissen rhythmischen Schwankungen, die durch die körperliche Momentandisposition bedingt sind¹⁴⁾. Zu einem bestimmten Zeitpunkt stellt das Leistungsvermögen (L) eine Konstante dar, die aus drei Elementen zusammengesetzt ist: a) der innerbetrieblichen (b), b) der außerbetrieblichen Leistung (s) und der Leistungsreserve (r). In Form einer mathema-

13) Über die Forschungsergebnisse von W. Hess berichten: Graf, O., Arbeitsphysiologie, a.a.O., S. 13 und Lehmann, G., Praktische Arbeitsphysiologie, a.a.O., S. 89.

14) Vgl. Graf, O., Die Schwankungen der Leistungsfähigkeit während des Tages und die Frage einer "physiologischen Arbeitskurve" in: Arbeitsphysiologie, Jg. 7., 1934, S. 358 ff.; Lehmann, G., Praktische Arbeitsphysiologie, a.a.O., S. 107 ff.; Lehmann, G., Michaelis, H., Die Messung der körperlichen Leistungsfähigkeit in: Arbeitsphysiologie, Jg. 11/1941, S. 376 ff.

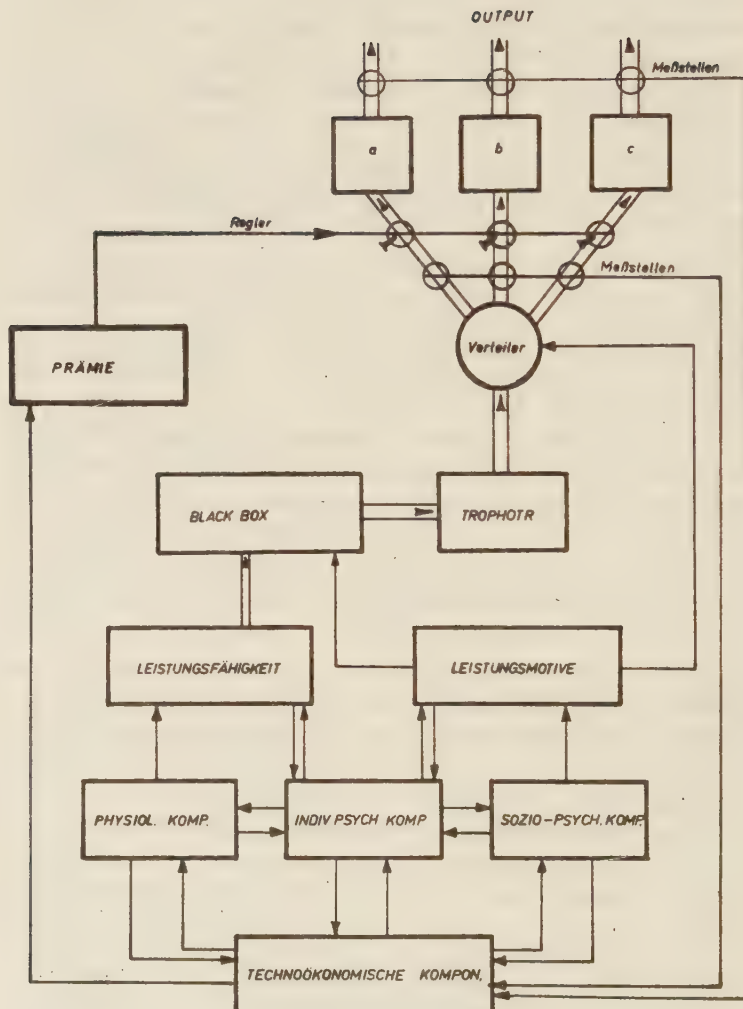


Abb. 32 Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung und der Einfluß der Prämie

tischen Gleichung lautet dieser Sachverhalt:

$$L = b + s + r \text{ , oder } b = L - (s + r)$$

Aus dieser Darstellung ergibt sich, daß die Maximierung der innerbetrieblichen Leistungsabgabe, die für unsere Untersuchung relevant ist, nur durch eine Minimierung der außerbetrieblichen Leistungsabgabe und Leistungsreserve zu erreichen ist. Großes Leistungsvermögen muß schließlich keineswegs höhere innerbetriebliche Leistungsabgabe bedeuten; es schafft aber eine günstige Voraussetzung.

Unter den technologischen Faktoren der menschlichen Arbeitsleistung sind die erforderlichen Betriebsmittel, die Qualität des Werk- und Rohstoffs und die Rationalisierung der Arbeitsvorgänge zu erwähnen. Eine ausführliche Diskussion der physiologischen und technologischen Komponenten der menschlichen Arbeitsleistung ist von der Thematik her gesehen hier nicht erforderlich. Diese Größen werden als Konstanten betrachtet. Näher untersucht werden sollen hier der Leistungswille und insbesondere die Motive, die den Leistungswillen determinieren.

Der Zusammenhang zwischen den Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung wird durch Abb.32 verdeutlicht.

Die Black box ermittelt den für den trophotropen Anteil der Schaltung notwendigen Teil der Leistungsfähigkeit, der auch in geringem Maß von den Leistungsmotiven abhängen kann. Der Überschuß der Leistungsfähigkeit gelangt in den ergotropen Teil, wo er - jetzt wesentlich durch die Leistungsmotive bestimmt - im Verteiler (der bis heute größtenteils ebenfalls noch eine black box darstellt und im wesentlichen psychologischer Struktur ist) auf die drei Outputs a) innerbetriebliche Komponente, b) außerbetriebliche Komponente und c) Leistungsreserve verteilt wird.

42. Menschliche Motive als Bestimmungsfaktoren menschlichen Verhaltens

421. Typisierung der individuellen Motivationsstrukturen nach Fürstenberg und Spranger.

Voraussetzung für die Erklärung der Verhaltensweise und der Reaktion des Arbeiters ist die Analyse der menschlichen Motive.

Empirische Untersuchungen im Bereich der Motivationsstruktur des arbeitenden Menschen haben deutlich gezeigt, daß zwischen Motiven und menschlichen Verhaltensweisen eine Wechselseitigkeit besteht ¹⁵⁾. "Das Verhalten des Einzelnen wird zum Teil durch Motive bestimmt, die nur seinem eigenen Charakter und Temperament entspringen; zum anderen Teil aber wird Individualverhalten durch überpersönliche Interessen von einer gewissen sozialen Verbindlichkeit motiviert" ¹⁶⁾.

Fürstenberg unterscheidet unter Berufung auf Max Weber vier "Idealtypen" von Motivationsstrukturen, die im Bereich des wirtschaftlichen Lebens zu finden sind ¹⁷⁾.

a) Emotionale Motive, die in dem jeweils herrschenden Betriebsklima entstehen. Sie spiegeln wider, in welcher Weise die arbeitenden Menschen einander begegnen und sind mehr oder weniger von "sozialem Ehrgeiz, Rivalitäten, Sympathien oder Antipathien bestimmt".

b) Wertrationale Motive; sie illustrieren die von "ethischen

15) Vgl. Rüssel, A., Arbeitspsychologie, Bern, Stuttgart 1961 S. 280 f.

16) Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 82

17) Vgl. Fürstenberg, F., Die soziale Funktion der Leistungsanreize (incentives) im Industriebetrieb, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 7/ 1955, S. 559ff, S. 562.

und religiösen Werten abhängende Zielvorstellung als wertrationale Motivationsstruktur".

c) Traditionelle Motive; diese haben ihre Wurzeln in den langjährigen Lebensgewohnheiten der betreffenden Arbeitnehmergruppen und

d) Zweckrationale Motive; diese Motive sind bestimmt durch ihre materiellen Ziele, nämlich Einkommensmaximierung oder höheren Lebensstandard mit dem Ziel der Existenz- und Sozialsicherung.

In seiner Typologie der Lebensformen isoliert und idealisiert Spranger nach den dominierenden Motiven folgende "idealen Grundtypen der Individualität" ¹⁸⁾:

- a) den theoretischen Menschen
- b) den ökonomischen Menschen
- c) den ästhetischen Menschen
- d) den sozialen Menschen
- e) den Machtmenschen
- f) den religiösen Menschen.

422. Bedürfnishierarchie nach der dynamischen Motivationstheorie Maslows

In der angelsächsischen Literatur löste die von Maslow begründete "dynamische Motivationstheorie" ("Dynamic Theory of Human Motivation") eine breite Diskussion aus ¹⁹⁾.

Diese theoretische Konzeption, die durch zahlreiche empirische Untersuchungen ergänzt und weitergeführt worden ist, hat sich im Bereich der Unternehmensführung als sehr brauchbar erwiesen und aus diesem Grund große Anerkennung gefunden ²⁰⁾.

18) Vgl. Spranger, E., Lebensformen; Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit, München-Hamburg 1965, S. 101-203

19) Review, Bd. 50, 1943, S. 370ff., ders., Motivation and Personality; New York 1954, S. 80ff.

20) Vgl. Argyris, C., The Individual and Organisation. Some Problems of Mutual Adjustment, Administrative Science

Maslow hat die komplizierte und äußerst differenzierte Motivationslehre wesentlich vereinfacht. Er geht von einer hierarchischen Bedürfnisstruktur aus und reduziert die Fülle der verschiedenartigen Motivationen auf fünf Gruppen relativ homogener Bedürfnisse und Antriebe.

Die der Bedürfnisbefriedigung zugrundeliegende Motivationsstruktur unterliegt einem ständigen Umstufungsprozeß: Das jeweils vorrangige Ziel erringt eine gewisse Monopolstellung im Bewußtsein des Menschen, es wird zum intentionalen Objekt aller menschlichen Aktivitäten. Die im Augenblick weniger vorrangig erachteten Ziele werden abgestuft, teilweise völlig aus dem Bewußtsein verdrängt. Sobald das vorrangige Bedürfnis, vom Standpunkt des Individuums aus gesehen, einigermaßen ausreichend befriedigt ist, verliert es seine Motivkraft, und an seine Stelle tritt das nächstrangige Bedürfnis als Verhaltensdeterminante²¹).

Quarterly, Bd. 2, 1957, S. 1 ff.; Dubin, R., Motivation of Organization Activities, in: Human Relation in Administration, Hrsg. R. Dubin, 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J., 1962, S. 50 f.; Katz, R., Toward a More Effective Enterprise, Harvard Business Review, 1960, H. 5, S. 80 ff.; McGregor, D., The Human Side of Enterprise, N. York 1960, S. 360 ff.; Marx, A., Personalführung, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Bd. I, Wiesbaden 1969, S. 31 ff.; Zaleznik, A., Christensen, C., Roethlisberger, F., Homans, G., The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers: A Prediction Study, Boston 1968, S. 399 ff.; Bass, B., Organizational Psychology, 3. Aufl., Boston 1968, S. 130.; Vroom, V., Work and Motivation, N. York, London, Sydney 1967, 3. Aufl., S. 143.; Whyte, W., Dalton, D., Roy, L., Sayles, D., Collins, F., Miller, G., Strauss, F., Fürstenberg, Balevas, A., Money and Motivation, An Analysis of Incentives in Industry, N. York, Evanston, London 1955, S. 40 ff.; Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966, S. 155 ff.

21) Vgl. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O., S. 36 ff.

Dabei verlieren die unteren Bedürfnisschichten ganz allgemein erst dann ihre Motivkraft, wenn sie in einem hohen Maße befriedigt sind, während bei den höheren Gruppen schon bei relativ geringer Befriedigung der vorhergehenden Bedürfnisgruppe eine Umstufung stattfinden kann. In diesen Schichten kommt auch die individuelle Eigenart stärker zum Zuge.

Die erste Gruppe, der Unterbau der Bedürfnispyramide, umfaßt die sog. physiologischen Bedürfnisse, die mittelbar oder unmittelbar auf die Lebenserhaltung ausgerichtet sind ²²⁾. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse hat Vorrang vor allen anderen, da die Lebenserhaltungsantriebe am stärksten ausgeprägt sind. Sind die physiologischen Bedürfnisse befriedigt, dann tauchen als nächsthöhere verhaltenswirksame Antriebe, nach Maslow, die Sicherheitsbedürfnisse auf ²³⁾. Diese Bedürfnisbefriedigung garantiert die langfristige Existenzsicherung eines Individuums durch Perpetuierung der physiologischen Bedürfnisbefriedigung (Schutz vor Verlust des Arbeitsplatzes, vor Arbeitslosigkeit und Krankheit; Streben nach Alterssicherung).

Auf der nächsten Stufe stehen die sozialen Bedürfnisse. Sie resultieren aus der mitmenschlichen Bezogenheit des Menschen (Streben nach Anschluß an andere in Gruppen, Liebe, Freundschaft, usw.) ²⁴⁾. Mayo und Roethlisberger weisen auf die besondere Bedeutung der Befriedigung dieser Bedürfnisse im zwischenmenschlichen Beziehungsgefüge eines Betriebes hin ²⁵⁾.

Die vierte Schicht der Maslow'schen Motivationsstruktur bilden die Bedürfnisse nach Achtung und Anerkennung, die McGregor "egoistische Bedürfnisse" nennt ²⁶⁾. Sie umfassen

22) Vgl. Maslow, H., Motivation and Personality, a.a.O.S.82.

23) Vgl. ders., S. 84.

24) Knox, J., The Sociology of Industrial Relations, New York 1955, S. 173.

25) Vgl. Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, New York 1960, Roethlisberger, F., Dickson, W., Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1949, S. 567ff.

26) Vgl. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O.S. 38f.

sowohl die Antriebe, die auf Selbstachtung ausgerichtet sind, als auch das Streben nach Achtung und Anerkennung durch die Mitmenschen (Wertschätzung, Macht, Prestige usw.).

Letzte und oberste Stufe der individuellen Bedürfnispyramide stellen die Bedürfnisse nach Selbsterfüllung, das Streben nach schöpferischer Verwirklichung der individuellen Anlagen dar ²⁷⁾.

In Fortführung der Untersuchungen von Maslow unterscheidet Herzberg zwischen "Motivatoren" und "Psychohygienefaktoren" ²⁸⁾. Herzberg stellte fest, daß solche Motivatoren wie Lohn, Sicherheit, gute zwischenmenschliche Beziehungen am Beginn ihrer Einführung leistungssteigernd wirken, nach kurzer Zeit aber diese Wirkung verlieren. Sie werden zwar weiterhin als gut empfunden und ihr Fehlen hatte Unzufriedenheit zur Folge - deshalb ihre Bezeichnung als Psychohygienefaktoren -, aber höhere Leistungen erzielen sie nicht mehr, d. h. sie verlieren ihre Funktion als Motivatoren und sinken herab zu Selbstverständlichkeiten ²⁹⁾.

Herzberg fand, daß dies ein ganz generelles Gesetz zu sein scheint, daß alles, was einmal Motivator war, sobald es im Gebrauch ist, nach kurzer Zeit als Selbstverständlichkeit empfunden wird und nicht mehr motivierend wirkt, ausgenommen ein einziges Motiv, das nie zum psychohygienischen Faktor absinkt, das Motiv der Selbstverwirklichung; denn in seinem Bedürfnis, sich in seiner Arbeit selbst zu verwirklichen, kommt der Mensch nie an ein Ende.

27) Maslow, A., Motivation and Personality, a.a.O.S. 92f., McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O.S. 39.

28) Herzberg, F., Snyderman, B., The Motivation to Work, 2. Aufl., New York, 1959, S. 113ff.

29) Leistungsbezogene Anteile des Lohnes sind stets Motivatoren. Sie können schon von Natur aus niemals zu einer Selbstverständlichkeit werden, werden sie doch gerade nur dann gewährt, wenn der Arbeiter sein Arbeitsergebnis steigert. Vgl. McFarland, D., Personal Management: Theory and Practice, New York, Toronto, Ontario, 1968, S. 400.

Die Bedürfnisse eines Individuums werden nicht ausschließlich von seinen persönlichen Zielsetzungen bestimmt, sie werden vielmehr auch weitgehend von den Umweltbedingungen beeinflusst, wie z. B. der sozialen Struktur des Betriebs und der Gesellschaft, von geltenden gesellschaftlichen Werturteilen; außerdem sind historische, kulturelle, ethnologische, konfessionelle und politische Momente mit zu berücksichtigen³⁰⁾. Weil "der Mensch von Geburt an in einem sozialen Raum lebt und von anderen Menschen beeinflusst wird", schreibt Ulrich, "ist eine rein individual-psychologische Erklärung menschlichen Verhaltens gar nicht möglich"³¹⁾.

Die Variationsbreite der möglichen Einflußgrößen innerhalb der individuellen Bedürfnisstruktur ist der Grund dafür, daß das von Maslow eingeführte Modell der hierarchischen Bedürfnisbefriedigung nicht in jedem Fall als dogmatisch betrachtet werden darf. Eine allgemeingültige Aussage über die Bedürfnisstruktur eines Individuums ist sehr problematisch und kann nur sehr weit und abstrakt formuliert werden. Es läßt sich grundsätzlich nur soviel feststellen: In den tieferen Schichten der verhaltensrelevanten Motive wird der Einfluß der Umwelt immer geringer. Bei der Befriedigung der höheren Stufen der Bedürfnisstruktur hat ferner das Individuum größere Handlungsfreiheit und kann sowohl materielle als auch immaterielle Mittel einsetzen; bei der Befriedigung niedrigerer Bedürfnisse ist die Handlungsfreiheit begrenzt, und materielle Mittel sind hier von größerer Relevanz.

30) Vgl. Schelsky, H., Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie, in: Soziologie, Hrsg. von Gehlen, A. und Schelsky, H., Düsseldorf-Köln 1955, S. 21, Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, a.a.O.S. 156.

31) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als Produktives Soziales System, a.a.O.S. 251.

Im übrigen muß von vornherein klar sein, daß jeder Typus eine eigene Vorstellung von den Bedürfnissen, ihrer Hierarchie, Verhaltenskraft und dem für notwendig erachteten Befriedigungsgrad der verschiedenen Bedürfnisgruppen besitzt, so daß jedes Individuum bei gegebener Situation unterschiedlich reagiert.

Die Abfolge der Bedürfnisbefriedigung kann insoweit vom Maslow'schen Modell abweichen, als sie nicht nur einseitig nach oben gerichtet ist: Die Befriedigung eines gegebenen Bedürfnisses kann nicht nur höhere, sondern auch untere Motive aktivieren. So ist eine Aktivierungsbewegung des ganzen Bedürfnissystems eines Menschen nach oben und nach unten zu verzeichnen, ein Vorgang, den man als Integrationsprozeß bezeichnen kann.

Auch die Rangfolge ist nicht derart unbedingt festgelegt, daß beispielsweise nach der Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse immer als nächste die Sicherheitsbedürfnisse verhaltenswirksam werden müßten. In der individuellen Hierarchie der Vorrangbedürfnisse kann vielmehr jetzt eine höhere Bedürfnisgruppe auftauchen.

Das ist z. B. der Fall, wenn auf Grund der obengenannten Einflußfaktoren Bedürfnisse der Maslowskala befriedigt werden, ohne überhaupt verhaltensrelevant zu werden, weil ihre Befriedigung quasi "automatisch" gewährleistet wird, indem z. B. der Staat in seiner Sozialgesetzgebung die Sicherung des Arbeitsplatzes und die Alterssicherung weitgehend übernimmt. Andere Motive werden deshalb nicht wirksam, weil sie gegen den geltenden ethischen oder sozialen Kodex verstoßen. Wird dieser akzeptiert, so werden diese Bedürfnisse verdrängt und können als Motivationen außer Acht bleiben.

Auch die Art und Weise und der Grad der vom Individuum vor Übergang zur nächsten Bedürfnisgruppe für notwendig erachteten Bedürfnisbefriedigung ist sehr unterschiedlich. Daraus wird die Problematik einer allgemeingültigen

Festlegung der Befriedigungsgrenzen der einzelnen Bedürfnisse ersichtlich.

Jedes Modell der Motivationsstruktur muß auch den Faktor Zeit einbeziehen, da den Motiven eine geschichtliche Dynamik innewohnt. Die Kräfte, die heute das menschliche Verhalten bestimmen, verändern sich ständig im Laufe der Zeit. Diese Veränderlichkeit erschwert wiederum eine Prognose der künftigen Tendenzen in der Motivbildung, da diese von wirtschaftlichen, sozialen, politischen und technologischen Vorgängen beeinflusst werden. Die Motivforschung ist ein Instrument zur Ermittlung der Kräfte, die zu einer Entscheidung und Handlung führen. "Es reicht nicht aus, die sich widersprechenden Motive nur aufzuzählen, wir müssen auch ihre Stärke ermitteln und prüfen, in welchem Maße sie auf unverzügliche Befriedigung drängen ... Gegen die Motivforschung wird häufig eingewendet, daß sie zu keinen eindeutigen Aussagen führen könne. Dieser Einwand wäre berechtigt, wenn wir tatsächlich in der einfachen Aufzählung der Motive stecken blieben" ³²⁾. Es sei an ein Wort an Aristoteles erinnert, der in seiner Nikomachischen Ethik feststellt, "es gehöre zur Bildung, auf jedem Gebiet nur den Grad von Exaktheit zu erwarten, den die Natur des Gegenstandes gestattet" ³³⁾.

Die kurze Darlegung der Motivationstheorie von Fürstenberg, Spranger und Maslow, die eine Vereinfachung und Systematisierung der komplexen Motivationsstruktur ermöglichen, läßt deutlich erkennen³⁴⁾,

32) Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O. S. 85.

33) Vgl. Aristoteles Nikomachische Ethik. Paderborn 1956

34) Spranger schreibt zu dieser Problematik, "Der subjektive Erlebniszusammenhang eines anderen ist uns nie direkt zugänglich. Wir erleben direkt nur uns selbst und unsere Verflechtung in die objektive Welt. Andere verstehen wir nur aus Objektivationen". Spranger, E., Lebensformen a.a.O. S. 358.

daß die Handlungsweise eines Individuums sowohl von individualpsychologischen als auch von sozialpsychologischen Gegebenheiten weitgehend beeinflusst ist. Individuum und Umwelt bilden ein vollkommenes System, eine Einheit, die "Mensch" heißt.

43. Die Bedeutung der geldlichen Anreize bzw. der Prämien für die industrielle Praxis

Im ökonomischen Leben dominieren die zweckrationalen Verhaltensmotive. Die Zuwendung eines geldlichen Leistungsanreizes oder die Schaffung eines besseren Betriebsklimas ist nicht immer der Weg, um eine angestrebte Leistungssteigerung zu realisieren. Die Analyse der die menschlichen leistungsrelevanten Handlungen bestimmenden Motivationsstruktur ist hier von großer Wichtigkeit. Fürstenberg schreibt dazu: "Die Rolle des Leistungsanreizes besteht nun darin, auf die Motivationsstruktur in der Art einzuwirken, daß also potentielle in aktuelle Aktivitäten umgewandelt werden. Dies geschieht dadurch, daß ein dem Motiv entsprechender Sachverhalt als realisierbar erscheint. Die Leistungsanreize sind sozial-psychologische Katalysatoren, die eine einmalige Leistung oder das Entstehen eines bestimmten Leistungsniveaus dadurch bewirken, daß sie die Chance verstehbar machen, eine als Motiv bestehende Ziel- oder Wertvorstellung zu verwirklichen"³⁵).

Obwohl in der industriellen Praxis die Leistungsanreize grundsätzlich an zweckrationalen Motivationsstrukturen orientiert sind, ist die Wirkung dieser geldlichen Leistungsanreize begrenzt³⁶). "Allen ökonomischen Leistungsanreizen ist gemeinsam, daß sie einen zwar wichtigen, aber doch begrenzten Ausschnitt aus den Motivationsstrukturen

35) Fürstenberg, F., Die soziale Funktion der Leistungsanreize im Industriebetrieb, a.a.O., S. 565.

36) Vgl. Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 83.

der Arbeitnehmer aktivieren, während andere für das tatsächliche Leistungsniveau nicht minder wichtige Motive von ihnen nicht erfaßt werden. Sie werden deshalb erst dann in vollem Umfang wirksam, wenn bestimmte Vorbedingungen erfüllt sind, d.h. wenn auch den nicht ökonomischen Zielvorstellungen der Arbeitnehmer eine Chance zur Verwirklichung durch Leistungshandeln am Arbeitsplatz gegeben wird³⁷⁾.

Trotz der dominierenden Rolle der ökonomisch-zweckrationalen Motive in der Motivationsstruktur des leistungsrelevanten Verhaltens des arbeitenden Menschen und trotz der durch ihre Befriedigung bewirkten Einflußnahme auf die optimale Nutzung des menschlichen Leistungspotentials im Zusammenhang mit einer Produktivitätssteigerung, ist die Unternehmungsleitung bei betrieblichen lohnpolitischen Entscheidungen und besonders bei der Einführung geldlicher Leistungsanreize gezwungen, möglichst alle Motive anzusprechen und zu aktivieren. Eine Verkennung von Motiven kann die Quelle betrieblicher Unruhen sein, die nicht selten mit einer Leistungshemmung verbunden sind. "Die Annahme, es gäbe nur ein wirtschaftliches Motiv oder Ziel, ist wirklichkeitsfremd. Das Verhalten wird in der Regel von einer Vielzahl von Motiven und Zielen bestimmt"³⁸⁾. Es müssen die nicht-geldlichen Werte, wie Macht, soziale Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeit u.a.m., die der Mensch durch seine Arbeit zu verwirklichen gezwungen ist, im Zusammenhang mit der Höhe und der Kaufkraft seines Einkommens untersucht werden.

37) Fürstenberg, F., Die soziale Funktion der Leistungsanreize im Industriebetrieb, a.a.O., S. 568.

38) Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S. 10.

Empirische Untersuchungen von Argyris³⁹⁾, Arensberg⁴⁰⁾, French⁴¹⁾, Herzberg⁴²⁾, Hutte⁴³⁾, Katz⁴⁴⁾, Lewin⁴⁵⁾, Mayo⁴⁶⁾, McGregor⁴⁷⁾, Roethlisberger⁴⁸⁾, Warner⁴⁹⁾

u.a. in den Vereinigten Staaten haben gezeigt, daß nicht schon der geldliche Leistungsanreiz allein genügt, um das menschliche Leistungspotential positiv im Zielsystem der Unternehmung einzusetzen. Formelle und informelle Organisation, menschliche Beziehungen, Führungsstil, Mitbestimmung, berufliches Können, soziokulturelles Niveau, soziales Ansehen der Arbeitstätigkeit u.a.m. sind Faktoren, die bei der Einführung der Prämienentlohnungsmethode mitberücksichtigt werden müssen.

Doch muß man betonen, daß die Erfüllung der an einen Leistungsanreiz geknüpften Erwartungen mit gewisser Sicherheit garantiert werden kann, wenn dieser Anreiz der Motivationsstruktur des Menschen entspricht. In diesem Fall sollte man vor Augen haben, daß bei der Einwirkung eines Leistungsanreizes immer die Wahrscheinlichkeit für die Erreichung der gesteckten Ziele besteht⁵⁰⁾.

39) Vgl. Argyris, C., *Personality and Organisation*, New York 1957.

40) Vgl. Arensberg, C., *Behaviour and Organisation*, New York 1949.

41) Vgl. French, R., *Morale and Leadership*, Washington 1949.

42) Vgl. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., *The Motivation to Work*, a.a.O.

43) Vgl. Hutte, H., *Experiences in Studying Social-Psychological Structures in Industry*, in: *Human Relations* Nov. 1947.

44) Vgl. Katz, D., Maccoby, N., Morse, N.C., *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*, Ann Arbor: Institute for Social Research, Univ. of Michigan, 1950.

45) Vgl. Lewin, K., *Group Decision and Social Change*, in: *Readings in Social Psychology*, 3. Edition, Editorial Committee, N., Maccoby, Th. Newcomb, E. Hartley, N. York 1958, S. 197 ff.

46) Vgl. Mayo, E., *Probleme industrieller Arbeitsbeziehungen*, Frankfurt/m 1950.

47) Vgl. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, a.a.O.

48) Vgl. Roethlisberger, F., *Management and Morale*, New York 1943.

49) Vgl. Warner, W., *The Social System of the Modern Factory*, in: *Yankee City Series*, Vol. 14, New York 1947.

50) Vgl. Katona, G., *Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer*, a.a.O., S. XXII.

Die Motivationskraft der Prämie als zusätzliches, leistungsabhängiges Einkommen steht im Zusammenhang mit der Bedeutung des Geldes als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung.

Obwohl im einzelnen sehr wenig über die psychologische Bedeutung des Geldes bekannt ist, stellt es in der betriebswirtschaftlichen Praxis ein sehr wichtiges Mittel der Menschenführung dar. Die bedeutendste Untersuchung zu diesem Fragenkomplex -von Whyte (USA)- mißt dem Geld allerdings eine geringere Rolle als Motivator bei als allgemein angenommen⁵¹⁾. Doch können Whyte's Untersuchungsergebnisse keineswegs verallgemeinert werden; ihre Gültigkeit ist vielmehr örtlich und zeitlich begrenzt und von der jeweiligen Bedürfnisschicht abhängig.

Geld als solches ist wertlos, die Motivkraft des Geldes ist nicht dem Geld als solchem beizumessen, sondern seiner Fähigkeit, Bedürfnisse zu befriedigen. Endziel des Strebens nach mehr Einkommen ist nicht das Mehr an Geld, sondern etwas Metaökonomisches. Das Streben nach mehr Einkommen dient ausschließlich der Schaffung von Mitteln, die für die menschliche Bedürfnisbefriedigung relevant sind, und erst diese Bedürfnisbefriedigung stellt das eigentliche Endziel des Strebens dar. Geld kann daher auch gleichermaßen verhaltenswirksam für einen ökonomischen, religiösen, sozialen oder Machtmenschen sein, sofern es nämlich die Voraussetzungen für die Erfüllung der jeweils typischen Bedürfnisse schafft.⁵²⁾

51) Vgl. Gellermann, S., The Money Motive, in: Motivation and Work, Hrsg. Gellermann S., American Management Association Inc. 1963, S. 160-169, 160ff, Whyte, W., The Impact of Money in: Motivation and Produktivity, Hrsg. Gellermann S., American Management Association Inc. 1963, S. 63-71, 63ff.

52) Xenophon berichtet in seiner sokratischen Schrift "o oikonomikos" aus einem Gespräch zwischen Sokrates und Kritobulos, daß das Geld nur dann einen Wertbesitz darstellt, wenn man es zu gebrauchen versteht, wenn man aus ihm Nutzen ziehen kann. Sokrates ist überzeugt davon, "daß alle Menschen von Natur das lieben, wovon sie Nutzen für

Seine Motivkraft ist nicht auf seine Funktion als allgemein anerkanntes Tauschmittel im Bereich der Marktgüter beschränkt; sie liegt vielmehr auch in der subjektiven Macht, die das Geld einem Individuum gewährleisten kann, andere nichtökonomische Werte wie z.B. Sicherheit, Prestige, Anerkennung zu repräsentieren. "Geld bedeutet alles das, was die Leute wollen, und deshalb reflektiert es die doppeldeutig logische und emotionale Natur des Menschen"⁵³).

Die Anschaffung eines VW's mittels Geldes kann z.B. die Transportbedürfnisse eines Arbeiters durchaus befriedigen. Kauft aber sein Nachbar oder Arbeitskollege den gleichen Typ, dann ist dieser VW unter Umständen zur Befriedigung seiner Bedürfnisse nicht mehr geeignet. Er ist jetzt zu klein, bietet zu wenig Platz, ist zu langsam ... Tatsächlich aber bedeutet der Kauf des gleichen Wagens durch den Nachbarn für ihn ein Prestigeverlust. Er will jetzt ein neues, teureres Auto kaufen, um sein Prestige behaupten zu können, und auch diese "emotionale" Erscheinung der Bedürfnisse kann mit Geldeinsatz befriedigt werden. Erlaubt ihm sein Einkommen die Befriedigung dieses Bedürfnisses, dann ist er zufrieden; ist dies nicht möglich, so wird seine schöpferische Tätigkeit im Betrieb plötzlich nicht ausreichend anerkannt, sein Lohn ist ungerecht; er verlangt gerechte Abgeltung seiner Leistungen.

Rein wirtschaftlich, ohne Beachtung des soziologischen und sozialpsychologischen Aspekts kann die Motivationskraft des Geldes nicht ausreichend erklärt werden. Die Forschungen von Simmel haben bestätigt, daß das Geld als gesellschaftliche Erscheinung "wechselseitig mit der Entwicklung des gesamten sozialen Lebens verwoben" ist⁵⁴).

sich erwarten". Xenophon, Die Sokratischen Schriften, Memorabilien, Symposion, Oikonomikos, Apologie, übertragen und herausgegeben von Ernst Bux, S. 240 f und S. 300. Stuttgart 1950

53) Gellermann, S., The Money Motive, in: Motivation and Work, a.a.O., S. 161.

54) Über die Forschungsergebnisse von G. Simmel und Gerloff berichtet W. Ehrlicher. Vgl. W. Ehrlicher, Geldtheorie, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, B. 2, Göttingen 1968, S. 1-60, S. 1 ff.

Auch Gerloff zeigt auf, daß "das Geldwesen seinen Ursprung nicht darin hat, daß ein bestimmtes Gut die Rolle des allgemeinen Tauschmittels übernimmt ... Die frühen Formen des Geldes dienen vielmehr dem Streben nach Repräsentation und sozialer Differenzierung" ⁵⁵).

Diese Forschungsergebnisse weisen darauf hin, daß die Entstehungsmotive des Geldes nicht im ökonomischen, sondern im sozialen Bereich zu suchen sind.

Das in den unterentwickelten Ländern auftretende Phänomen der begrenzten Anziehungskraft des Geldes als Leistungsmotivator beruht darauf, daß diese Länder aufgrund ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation nicht in der Lage sind, die volle Entfaltung des Geldes als Symbol ökonomischer und nichtökonomischer Werte zu garantieren. Die Hoffnung auf eine bessere Zukunft und das Vertrauen auf den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt sind sehr gering, und diese Tatsache reflektiert logischerweise das Geld, da es auf Gegenleistungen gerichtet ist, die erst in der Zukunft erbracht werden sollen. Denn das Geld ist -so Keynes- "Mittler zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft" ⁵⁶).

Die finanziellen Mittel, die ein Unternehmen zur Verfügung hat, sind begrenzt. Es ist nicht Aufgabe des Betriebes, mit Hilfe von Prämienlöhnen den Geltungskonsum seiner Betriebsangehörigen zu fördern; höhere monetäre Entgelte sollten vielmehr ausschließlich durch gesteigerte Leistungsabgaben verdient werden. Dem Streben des Arbeiters nach höherem Einkommen steht das Bemühen des Betriebs um

55) N. Ehrlicher, Geldtheorie a.a.O. S. 1

56) ders., S. 6

optimale Kostengestaltung gegenüber.

Der erfolgreiche Einsatz der Prämie fordert in diesem Zusammenhang einerseits, die durch steigende Leistungen verursachten zusätzlichen Einkommen an die menschlichen Bedürfnisse bzw. Verhaltensweisen anzupassen, andererseits das menschliche Verhalten durch die geldlichen Anreize in die betriebliche Zielrichtung zu dirigieren. Mit anderen Worten: Das Prämienentlohnungssystem muß als ein dynamisches Instrument betrachtet werden, das Regelungs- und Anpassungsfunktionen in Bezug auf das menschliche Verhalten ausüben soll, indem es diejenigen Bedürfnisse aktiviert, die durch pekuniäre Entgeltarten befriedigt werden können und so das menschliche Verhalten auf die Ziele der Unternehmung hin ausrichtet. Das verlangt eine gründliche und ständige Untersuchung der Bedürfnisse, die besonders im betrieblichen Bereich verhaltenswirksam sind, und unter diesen das Herausstellen derjenigen, die durch monetäre Mittel aktiviert und befriedigt werden können.

44. Der Einfluß der Prämien auf die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.

Der Leistungswille eines Arbeiters unterliegt einem Regulationsmechanismus, der für den Einsatz seiner Leistungskapazität verantwortlich ist. So ist eine Aussage über den Einfluß des Geldes bzw. des Prämienlohnes auf die Erzielung hoher leistungsfördernder Impulse für betriebliche Zwecke dann möglich, wenn diese Mittel den Leistungswillen des Menschen nach dieser Richtung beeinflussen können. "Der Leistungswille ist entsprechend seiner Funktion als Steuerungsinstrument zielgerichtet. Er findet seinen Ausdruck in einem ganz bestimmten Handeln bzw. Verhalten, für das sich der Arbeiter unter Berücksichtigung aller möglichen bekannten

Handlungsalternativen entscheidet" ⁵⁷⁾). Das bedeutet, daß die betriebliche Entgeltpolitik auf die Zielvorstellung des Arbeiters bzw. seine Bedürfnisse zugeschnitten sein soll.

Als Grundlagen der folgenden Diskussion über die Bedeutung der Prämien für die Bedürfnisbefriedigung sind im Zusammenhang mit der Motivationstheorie von Fürstenberg, Spranger und besonders Maslow folgende Punkte festzuhalten:

a) Nach der hierarchischen Motivationstheorie sind nur unbefriedigte Bedürfnisse verhaltenswirksam. Befriedigte Bedürfnisse verlieren ihre Antriebskraft und wirken auf die Entstehung höherer Bedürfnisschichten, die dann die Führung in der tatsächlichen Verhaltensstruktur übernehmen. So kann man von der Unendlichkeit der Bedürfnisse sprechen.

b) Die Bedürfnisbefriedigung geschieht in einer Synthese von materiellem und nicht-materiellem Mitteleinsatz in einem ganz bestimmten Verhältnis. Dabei ist davon auszugehen, daß, je niedriger die Bedürfnisse sind, desto höher die Bedeutung der materiellen Entgeltmengen zu veranschlagen ist; und umgekehrt: je höherrangig die Bedürfnisschicht, desto geringer die Rolle der materiellen Mittel.

c) Das "Streben nach Befreiung vom unablässigen Druck der Bedürfnisse" ⁵⁸⁾ ist wie alles menschliche Handeln zielgerichtet und an dem Rationalprinzip orientiert, das "für alles zielstrebige Handeln schlechthin Gültigkeit besitzt" ⁵⁹⁾ und von der menschlichen Vernunft als Handlungsmaxime geradezu zwingend verlangt wird ⁶⁰⁾. Daher

57) Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, a.a.O. S. 87.

58) Spranger, E., Lebensformen, a.a.O. S. 124.

59) Pack, L., Rationalprinzip und Gewinnmaximierungsprinzip, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31 Jg. 1961, S. 210. Vgl. auch Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O. S. 45.

60) "Es ist ... zweifelhaft, ob Handlungen eines Individuums

bestimmt auch nicht das tatsächliche Verhalten den Typus eines Menschen. Vielmehr sind die diesem Verhalten zugrundeliegende Bedürfnisstruktur, nämlich die Ziele, die der Mensch durch sein Verhalten anstrebt, Grundlage der Klassifizierung nach ökonomischen, religiösen und ähnlichen Menschen.

d) In die Diskussion um die Möglichkeiten, die Prämie als Leistungsanreiz einzusetzen, müssen schließlich auch die folgenden Punkte einbezogen werden, da sie im Zusammenhang mit der Art der verhaltenswirksamen Bedürfnisse, weitgehend die Motivkraft der Prämie bestimmen:

aa) Die Höhe des Garantie- bzw. des Prämiengrundlohnes und das Vorhandensein anderer sozialer Zuwendungen

bb) Der Leistungsanforderungsgrad, der für die Gewährung dieser zusätzlichen Einkommen entscheidend ist

cc) Die Höhe der Prämien und der Prämienkurvenverlauf

dd) Die außerhalb des Betriebs vorhandenen Möglichkeiten des Arbeiters, seine Bedürfnisse zu befriedigen.

einmal gewollt, beabsichtigt und bewußt sind und ein anderes Mal konträr entgegengesetzt ungewollt, unbeabsichtigt und unbewußt sind". Irle, M., Soziale Systeme a.a.O. S. 35 vgl. auch dazu Engels, F., Neigungen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zur Theorie des Verhaltens. Diss. Marburg 1959, S. 4ff. Koch, H., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1951, S. 161. Mises, L., Grundprobleme der Nationalökonomie, Jena 1933, S. 33f. Pack, L., Rationalprinzip a.a.O. S. 211. Simon, H., Administrative Behavior, A Study of Decision. Making Processes in Administrative Organization, New York 1959, S. 76f. Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb a.a.O. S. 89f.

441. Die Befriedigung der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse durch die Prämien

Die physiologischen Bedürfnisse bilden, wie schon gesagt, die niedrigste Stufe der Bedürfnishierarchie. Sie sind zugleich die dringlichsten und können durch den Einsatz materieller Mittel befriedigt werden. Soweit diese Bedürfnisse das Verhalten eines Arbeiters determinieren, ist die Gewährung von Prämien geeignet, höhere Leistungsimpulse zu erzielen. Auch die Bedürfnisse nach Sicherheit können durch finanzielle leistungsabhängige Entgelte befriedigt werden, wenn Erspañnisse eine zukunftsorientierte Existenzsicherung garantieren.

In der Sparneigung drückt sich nicht nur das Streben nach Existenzsicherung aus, sondern auch der Wunsch nach Sicherung des Erreichten und die Hoffnung, in Zukunft einen höheren Status zu erreichen. Die im Geld repräsentierte Möglichkeit des einzelnen, vorwärtszukommen und seine eigene Zukunft zu beeinflussen, hängt von dem Vertrauen auf die zukünftige wirtschaftliche Lage und von den Erfahrungen in der Vergangenheit ab.

Die Praktizierung geldlicher Anreize hat gezeigt, daß der Erfolg dieser Zuwendungen im Zusammenhang mit der Dominanz der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse in der menschlichen Verhaltensweise steht: Je größer der Druck der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse auf das menschliche Verhalten ist, desto wirkungsvoller ist der Einsatz leistungsabhängiger Zuwendungen. So sind Prämien bei Arbeitern mit dominierenden niedrigen Bedürfnissen das wirksamste und sinnvollste Mittel, eine positive Wirkung auf den Leistungswillen des arbeitenden Menschen zu erzielen, um so das betriebliche Ziel zu erreichen.

Die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse haben allerdings teilweise ihre Motivationskraft als Verhaltensgrößen verloren, da die physische und moralische Existenz durch

sozialpolitische Schutzmaßnahmen gesichert ist ⁶¹). Hier liegt die Erklärung für die Tatsache, daß in den USA und den hochentwickelten Ländern Westeuropas, wo die häufigen und starken Erhöhungen der Reallöhne, der garantierte Mindestlohn, die Sicherung der Arbeitsplätze, die Altersversorgung usw. die Bedürfnisse der ersten und zweiten Stufe der Skala befriedigen, pekuniäre Mittel nicht immer als Leistungsanreize geeignet sind. Diese Tatsache hat zu einer Verlagerung der Führungsrolle im Bereich der Motivationsstruktur der Arbeitnehmerschaft von den niedrigen auf höherrangige Bedürfnisse beigetragen. Die Motivationskraft des Geldes ist damit aber nicht aufgehoben. Nur wird die Anpassung der geldlichen Anreize an die menschlichen Bedürfnisse immer schwieriger und die Menschenführung vor immer komplexere Probleme gestellt ⁶²).

442. Die Befriedigung sozialer und egoistischer Bedürfnisse durch die Prämien

Nach Sättigung der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse werden nach der Motivationstheorie von Maslow als nächsthöhere Bedürfnisschicht die sozialen bzw. die egoistischen Bedürfnisse, die das Streben nach Achtung und Selbsterfüllung beinhalten, verhaltensrelevant. Wie schon vielfach erwähnt, wird der Leistungswille eines Arbeiters als das Regulativ betrachtet, das die Verteilung

61) Vgl. Lattmann, C., Die Unternehmung als soziales System, in: Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von E. Gsell, Hrsg. Ulrich, H. und Ganz-Keppeler, V., Bern und Stuttgart 1969, S. 25-37, S. 30f. Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, a.a.O. S. 162f.

62) Vgl. Lattmann, C., Die Unternehmung als soziales System, a.a.O. S. 35f.

der Leistungsabgabe auf den betrieblichen und außerbetrieblichen Bereich vornimmt. So ist eine Anpassung des menschlichen Leistungswillens an die betrieblichen Ziele mit Hilfe der Prämien nur dann möglich, wenn diese pekuniären Anreize auf die sozialen und egoistischen Bedürfnisse Einfluß nehmen können.

Bei der Befriedigung höherer Bedürfnisse mit Hilfe der Prämien steht die Menschenführung im Vergleich zur Situation bei niedrigen Bedürfnissen vor komplexeren Fragen ⁶³⁾.

Die Problematik der Motivkraft der Prämien im Bereich der höheren Bedürfnisse ist auf folgende Tatsachen zurückzuführen:

- a) die Erfüllung der höheren Bedürfnisse ist von geringerer Dringlichkeit ⁶⁴⁾.
- b) Die Befriedigung der höheren Bedürfnisse kann sowohl durch monetäre als auch durch nicht-monetäre Entgelte erfolgen. Je höher die Bedürfnisse in der Skala rangieren, desto relevanter sind die immateriellen Mittel und umso größer ist die Handlungsfreiheit des nach der Befriedigung dieser Bedürfnisse strebenden Menschen.
- c) Der Erwerb der notwendigen materiellen Mittel für die Befriedigung der Existenzbedürfnisse muß am Arbeitsplatz erfolgen. Dagegen können höhere Bedürfnisschichten sowohl im betrieblichen wie auch im außerbetrieblichen Bereich befriedigt werden.
- d) Auch die Aufgabe der Menschenführung stellt sich unterschiedlich, je nachdem, ob niedrige oder höhere Bedürfnisse vorherrschen. Menschenführung mittels geldlicher Anreize ist im Bereich der niedrigen Bedürfnisse noch als

63) Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, a.a.O., S. 171.

64) Vgl. Lattmann, C., Die Unternehmung als soziales System, a.a.O. S. 31.

Massenbehandlung zu qualifizieren. Die finanziellen Anreize, soweit sie niedrigen Bedürfnissen dienen müssen, werden als einheitliches Entgelt gewährt. Mit der Verlagerung des Schwerpunktes auf höhere Bedürfnisschichten müssen die Entgeltarten immer individuumsbezogener werden. "Generelle Menschenführung sollte also durch individuelle ersetzt werden, denn die Eignung von generell hingegebenen Entgelten nimmt tendenziell ab"⁶⁵).

Der Zusammenhang zwischen Motivationshierarchie, Entgeltarten zur Bedürfnisbefriedigung und entsprechende Menschenführung kann schematisch folgendermaßen dargestellt werden:

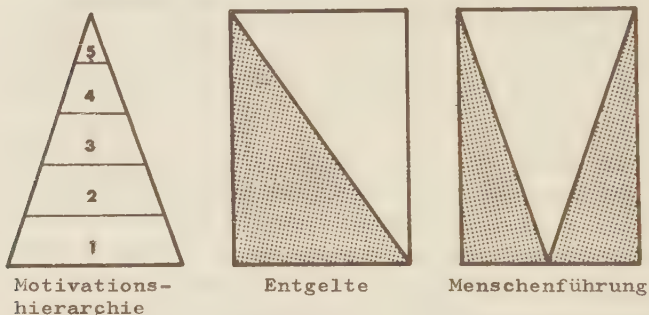


Abb. 33:

Zusammenhang zwi-
schen Motivations-

materielle
immaterielle

generelle
individuelle

hierarchie, Mitteleinsatz und Menschenführung

Die Möglichkeit der Befriedigung sozialer und egoistischer Bedürfnisse durch die Prämie hat ihren Grund weniger in der finanziellen als vielmehr in der Fähigkeit des Geldes, nicht-ökonomische Werte zu repräsentieren. Je höher der zusätzliche Leistungsanteil des Prämienlohnes ist, desto höherwertiger ist sein Beitrag zum Produktionsprozeß, und das kann Anerkennung, Lob, Prestige und Status symbolisieren⁶⁶).

65) Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, a.a.O., S. 170.

66) Vgl. Gellermann, S., The Money Motive, a.a.O., S. 160 f.

Höheres Verdienst bedeutet ein höheres Ansehen, ein größeres Sozialprestige. Das Streben des arbeitenden Menschen richtet sich daher darauf, seinen Abstand zur nächst höheren Lohnstufe möglichst zu verringern und die vorausgehende möglichst weit hinter sich zu lassen. "Lohndifferenzen" - schreibt Dahrendorf - "dienen als Symbol für den betrieblichen Status des Einzelnen" ⁶⁷⁾.

Die Befriedigung höherer Bedürfnisse fordert notwendigerweise eine positive Einstellung zur sozialen Umgebung bzw. positive zwischenmenschliche Kontakte.

Hier ist zu erwähnen, daß es menschliche Bedürfnisse gibt, deren Befriedigung sich nur in einer Gruppe verwirklichen läßt ⁶⁸⁾.

Ist der Arbeiter in eine informale Gruppe integriert, dann ist sein Verhalten von seinem Status in der Gruppe und den daran geknüpften Rollen-Erwartungen bestimmt. Das menschliche Verhalten ist nur durch die Zielvorstellungen der Gruppe zu erklären. Die Gruppenmitglieder beeinflussen einerseits die Ziele der Gruppe und diese Zielvorstellungen der Gruppe bestimmen wiederum das Verhalten der Gruppenmitglieder ⁶⁹⁾. Ein Leitsatz der Theorie der formalen und informalen Organisation besagt, "daß die informale Organisation ihren Mitgliedern die Befriedigung von Bedürfnissen ermöglicht, deren Erfüllung im Rahmen der formalen Organisation nicht gegeben ist" ⁷⁰⁾.

Damit soll aber nicht gesagt sein, daß immer zwischen individuellen Zielen bzw. Bedürfnissen und Gruppenzielen eine Identität besteht. Nicht alle Gruppenvorstellungen können von allen Gruppenmitgliedern im großen und ganzen toleriert werden und umgekehrt, nicht alle individuellen

67) Dahrendorf, R., die Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O. S. 59.

68) Vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O. S. 46.

69) Vgl. ders. S. 45. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives, soziales System, a.a.O. S. 252f.

70) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O. S. 45.

Zielvorstellungen können im gleichen Maße von der Gruppe als ganzer akzeptiert werden ⁷¹). In solchen Fällen entsteht eine Konfliktsituation. Die Entscheidung für die Mitgliedschaft in einer Gruppengemeinschaft ist abhängig von der Bedeutung der sozialen Bedürfnisse des Individuums bzw. von der Dringlichkeit und dem Gewicht dieser Bedürfnisse, die das Verhalten des arbeitenden Menschen determinieren, und von den Möglichkeiten, sie durch den Gruppenanschluß befriedigen zu können. Je größer die mitmenschliche Kontaktbereitschaft und je niedriger die Befriedigung dieser Erwartungen ist, desto stärker ist das Streben, sich mit den Zielvorstellungen der Gruppe zu identifizieren. Das Streben des Arbeiters, durch Mehrleistungen zusätzliche leistungsbezogene pekuniäre Entgelte und Prestige zu erwerben, hängt von der Reaktion seiner Arbeitskollegen ab, ob Sie nämlich das Streben nach Befriedigung sozialer Bedürfnisse, wie Achtung und Selbsterfüllung, in dieser Form anerkennen und akzeptieren. Sie werden dies nur insoweit tun, als sie ihre Position und ihren Status dadurch nicht gefährdet sehen. Lepsius vertritt die Ansicht, daß sich nicht das Verhalten aller Arbeiter im Betrieb durch informale Beziehungen motivieren läßt ⁷²). Dies erklärt, daß es Arbeiter gibt, die den Druck der Gruppe, die Leistungsnormen der Gruppe einzuhalten, ignorieren ⁷³). Sie sind vielmehr durch höhere Löhne motiviert, soweit sie durch dieses leistungsbezogene zusätzliche Einkommen größere Gesamtbedürfnisbefriedigung erzielen können, als wenn sie die Normen der Gruppen einhalten würden. Hier muß auch der Tatsache Rebhnung getragen werden, daß der

71) Cartwright, D., Zander, A., Group Goals and Group Locomotion in: "Group Dynamics" - Research and Theory, Hrsg. Zander, A., Cartwright, D., Evanston III, 1953, London 1954, S. 309.

72) Vgl. Lepsius, R., Industrie und Betrieb, in: Soziologie, Hrsg. König, R., Frankfurt 1958, S. 131.

73) Vgl. Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, a.a.O. S. 164f.

Arbeiter die Möglichkeit besitzt, auch außerhalb des Betriebes durch den Einsatz seiner Leistungskapazität Entgelte für seine Bedürfnisse erwirtschaften zu können.

Wenn aber häufig die Bedeutung der geldlichen Anreize als Mittel der Menschenführung im Betrieb überbetont wird, dann darf dies in keinem Fall so verstanden werden, als ob die immateriellen Mittel von geringerer Bedeutung wären, sondern nur so, daß der Betriebsführung nur in sehr begrenztem Maße immaterielle Mittel zur Verfügung stehen, wie z.B. Aufstiegsmöglichkeiten. Die Befriedigung höherer Bedürfnisse, die den Einsatz von immateriellen Gütern nötig macht, ist folglich im betrieblichen Bereich nur begrenzt erreichbar. Daher versucht der Arbeiter mit steigenden materiellen Mitteln im außerbetrieblichen Bereich seine Ziele zu verwirklichen. Hier liegt der Grund, daß die Arbeitnehmer mit höherem Wohlstand die Reduzierung der Arbeitszeit anstreben.

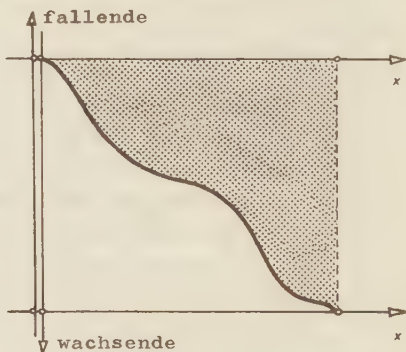
Der zunehmende Schwund der Motivationskraft finanzieller Entgelte hat auch noch folgende Ursache. Finanzielle Entgelte haben nur im Bereich der physiologischen Bedürfnisse eine relativ hohe Motivkraft; dies ergibt sich u.a. aus der Tatsache, daß die zur Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse dienenden Konsumgüter in der Regel einen niedrigen Preis haben. Im Bereich der egoistischen Bedürfnisse, im Geltungskonsum, haben sie dagegen nur beschränkte Wirkung, weil die hier erzielbare Befriedigung u.a. wegen der hohen Preise der entsprechenden Konsumgüter relativ gering ist.

443. Darstellung des Einflusses der Prämien auf die Bedürfnisbefriedigung anhand kybernetischer Modelle.

Der Übersichtlichkeit wegen blieb in den beiden folgenden Modellen unberücksichtigt, daß

- a) die Bedürfnisse auf jeder der fünf Stufen vielschichtig sind, also keineswegs homogen, wie man auf Grund der Abbildungen vermuten könnte;
- b) sich die zur Bedürfnisbefriedigung verfügbaren Mittel - Angebote - aus materiellen und immateriellen Mitteln zusammensetzen, von Stufe zu Stufe in einem anderen Verhältnis. Mathematisch läßt sich dies durch eine monoton fallende bzw. monoton wachsende Funktion ausdrücken ⁷⁴). Der gesamte Mitteleinsatz besteht daher nur aus dem materiellen (x_{mat}) und dem immateriellen Anteil (x_{im}), d.h. $x_{\text{mat}} + x_{\text{im}} = 1$.

Abb. 34:
Monoton fallende/
wachsende Funktion



74) Eine Funktion $f(x)$ heißt monotonfallend (-wachsend) wenn für jedes Paar x_1, x_2 mit $x_1 \neq x_2$ gilt $f(x_1) \geq f(x_2)$ ($f(x_1) \leq f(x_2)$).

4431. Hydrodynamisches Modell

a) Aufbau

aa) Den 5 Bedürfnisstufen, entsprechend der Maslow-Theorie, stehen 5 Angebote gegenüber, deren Zusammensetzung aus materiellen und immateriellen Mitteln sich von Angebot 1 an aufwärts immer mehr zugunsten der letzteren verschiebt.

bb) Im Modell werden diese Angebote durch 5 mit verschiedenen Flüssigkeiten gefüllte Reservoirs dargestellt. Den Bedürfnisstufen entsprechen die tiefer gelegenen Verbraucherbehälter 1 bis 5.

cc) Der Pegelstandmesser registriert die Flüssigkeitsmengen in den Behältern als Maß für die aus der Annahme der Angebote resultierende Befriedigung. Außerdem kann er die Mischungsverhältnisse der verschiedenen Flüssigkeiten in ein-und-demselben Behälter ermitteln.

dd) Die Blackbox symbolisiert den 'Entscheidungsmechanismus' des Arbeitnehmers.

b) Funktionsweise

Beim Start des Modells ist der Schieber ganz geschlossen, die Reservoirs sind voll, die Verbraucherbehälter sind leer.

Über die Leitung (a1) 'erfährt' der Arbeitnehmer vom Angebot 1 (= volles Reservoir 1) und prüft, ob dies seinem Bedürfnis 1 (= leerer Behälter 1), das er wegen (b1) kennt, adäquat ist.

Wenn ja, so gibt er Befehl an den Schieber, das Rohr (r1) von Reservoir 1 zu Behälter 1 zu öffnen.

Über (d1) registriert der Pegelstand die sich stetig verbessernde Versorgung von Verbraucher 1 und meldet dies als Befriedigungszunahme an die Blackbox über (c1).

Hydrodynamisches Modell zur Maslow-Theorie

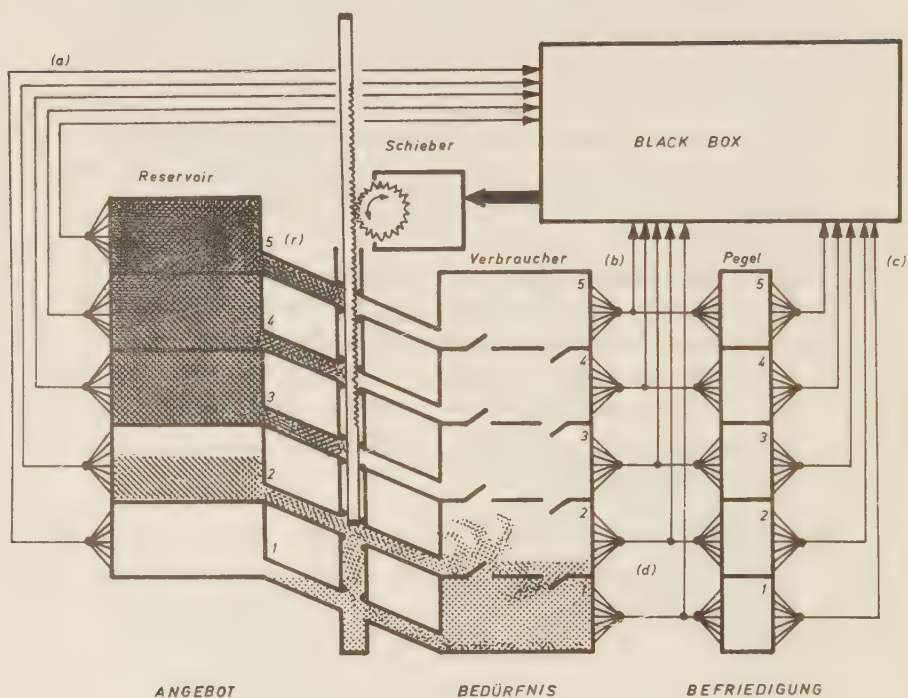


Abb. 35: Hydrodynamisches Modell der Bedürfnisbefriedigung durch materielle und immaterielle Mittel

Erst wenn das Bedürfnis 1 voll befriedigt ist (= voller Behälter 1), kann die Blackbox von Bedürfnis und Angebot 2 'erfahren' und gegebenenfalls das Angebot annehmen (= Befehl, (r2) zu öffnen).

Während der Versorgung von Verbraucher 2 treten ^{im} Verbraucherbehältersystem Turbulenzen auf, die zu einer teilweisen Vermischung der Flüssigkeiten 1 und 2 in den Behältern 1 und 2 führen. Diese ist ein Maß für die Wechselwirkung zwischen den einzelnen Bedürfnissen, welche das Pegelgerät zusammen mit der zunehmend besseren Versorgung von Verbraucher 2 über (c1) und (c2) an die Blackbox meldet.

Sind die Bedürfnisse 1 und 2 voll befriedigt, so kann die Blackbox schließlich von Bedürfnis und Angebot 3 erfahren ...

4432. Galvanisches Modell

a) Aufbau

aa) Batterie

Die Minus-Pole der 5-teiligen Batterie stellen die unterschiedlichen Bedürfnisstufen dar, die Plus-Pole die in jeder Stufe verschieden strukturierten Geld- und Sozialleistungsangebote zur Befriedigung dieser Bedürfnisse.

bb) Blackbox

Die Blackbox enthält die Reaktionsmechanismen des Menschen, dessen Verhalten durch dieses Modell beschrieben werden soll.

cc) Meßstelle

Die Meßstelle registriert die Befriedigung der Bedürfnisse durch Annahme des materiellen und immateriellen Angebotes.

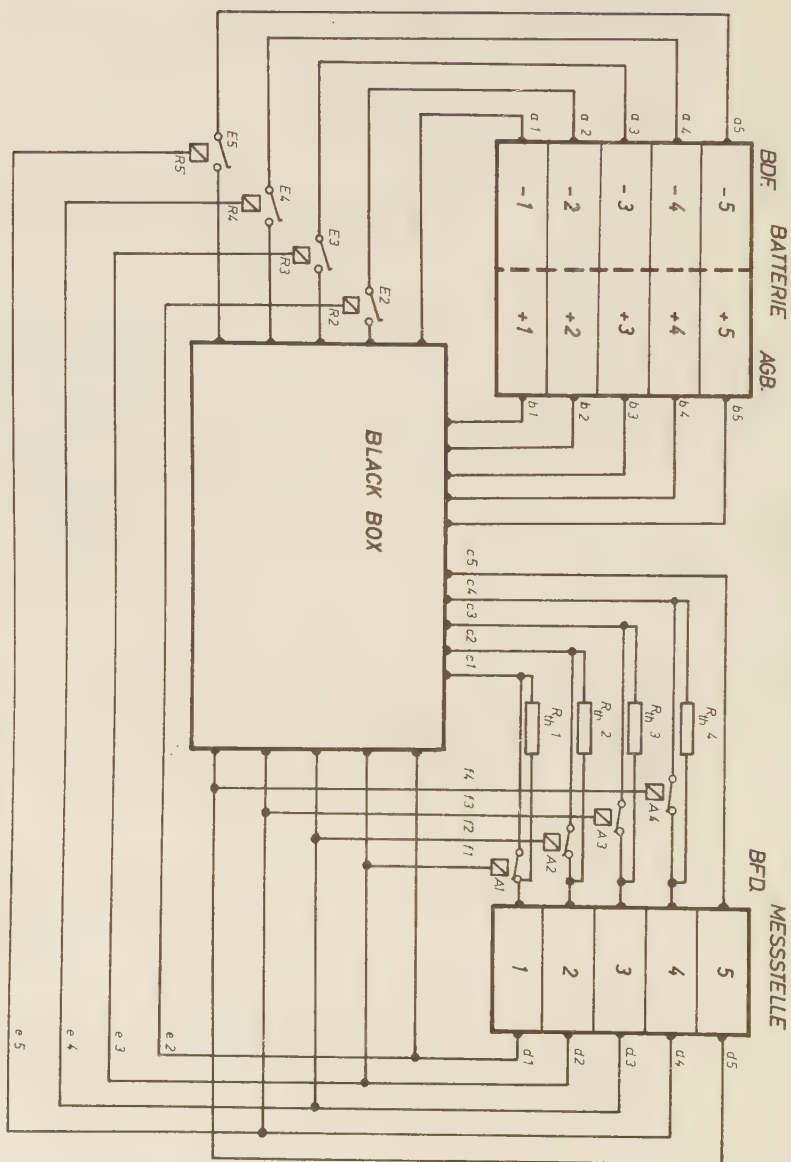


Abb. 36: Galvanisches Modell der Bedürfnisbefriedigung durch materielle und immaterielle Mittel

b) Funktionsweise

Anfangs erfährt die Blackbox von Bedürfnis -1 und Angebot +1 (über die Drähte a1 und b1), da wegen des offenen Schalters $E_2 - E_5$ von den anderen Polen keine Spannung in der Blackbox gemessen werden kann. Über C_1 schickt nun die Blackbox immer mehr Strom aus Batterieteil 1 an die Meßstelle 1; wird dort ein bestimmter Stromwert erreicht (100% Befriedigung), erfolgt über d1 eine Erfolgsmeldung an die Blackbox. Gleichzeitig wird über den Draht $\bar{a}2$ und das Relais R_2 der Schalter E_2 geschlossen. Nun erfährt die Blackbox auch die Spannung an den Polen von Batterieteil 2 und kann über C2 einen allmählich ansteigenden Strom an die Meßstelle 2 schicken. Wird nun auch dort der bestimmte Stromwert (100% Befriedigung von Bedürfnis 2) erreicht, so erfolgt über d2 die eine Erfolgsmeldung an die Blackbox, während gleichzeitig das Relais A_1 anspricht und den Kontakt öffnet. Der Strom für Meßstelle 1 muß nun über den (langsam anwachsenden thermischen) Widerstand $R_{th} 1$ fließen, d.h. die Blackbox muß jetzt mehr Strom aus B.T. 1 nach Meßstelle 1 schicken, um die 100% Befriedigung erhalten zu können. Weiterhin erfährt die Blackbox nun auch die Spannung zwischen -3 und +3 und schickt nach Meßstelle 3 usw.

444. Die Bedeutung der geldlichen Anreize bzw. der Prämien für die griechische Industrie

Der Versuch, die in den USA und in Europa in langjähriger empirischer Motivforschung im Grenzbereich der Soziologie und Psychologie gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen auf griechische Verhältnisse zu übertragen, stößt auf erhebliche Schwierigkeiten, da sich die Motivationsstruktur des Menschen als sehr komplex erweist.

Die Gültigkeit der Verallgemeinerungen erfährt eine lokale und eine zeitliche Beschränkung. Die Nutzenanwendung dieser sozialpsychologischen Forschungsergebnisse im griechischen Industriebereich bedarf einer ausführlichen empirischen Untersuchung der zusätzlich einwirkenden Faktoren, die die Motivationsstruktur des Menschen und damit seine Verhaltensweise bestimmen.

Eine solche Aufgabe scheint sehr kompliziert und problematisch wegen des Mangels an ausgebildeten Fachkräften ⁷⁵⁾, die für die Untersuchung benötigt würden. Auch die Schwankungen im wirtschaftlichen, sozialen und politischen Leben erschweren eine Untersuchung dieser Art.

Die in der sozialpsychologischen Literatur oft erwähnte Tatsache, daß die Menschen wirtschaftlich unterentwickelter Länder durch die Möglichkeit ⁷⁶⁾, mehr Geld zu verdienen, kaum zur Mehrarbeit angereizt werden, hat das Untersuchungsmaterial in keinem Fall bestätigt. Es war deutlich zu erkennen, daß die Arbeiterschaft der untersuchten Betriebe nach einem höheren Lebensstandard strebt. Daß dennoch in den Betrieben das Phänomen des Absentismus zu beobachten war, hat seinen Grund in der Tatsache, daß die

75) Vgl. Kanelopoulos, A., *Ikonomika ke kinomika problemat a tis anaptyxeos*, Athen 1959, S. 73f. Zolotos, X., *Ikonomiki anaptyxis ke techniki ektedefsis*, Athen 1959, S. 29.

76) Vgl. Gellermann, S., *The Money Motive*, in: *Motivation and Work*, a.a.O. S. 162ff.

Arbeiter bestrebt sind, durch Nebenbeschäftigungen mit höherer Entlohnung ihren Lebensstandard zu verbessern. Diese Tendenz ist noch deutlicher bei Textilbetrieben mit vorwiegend bäuerlichen Arbeitnehmern, die gerade im Sommer von ihrer Nebenbeschäftigung, der Landwirtschaft, sehr stark in Anspruch genommen werden, in der sie in kurzer Zeit mehr Geld verdienen als in der gleichen Zeit in der Industrie.

Weiterhin stellten die Diskussionspartner fest, daß nach ihren Beobachtungen die Reaktion der Arbeiter auf geldliche Anreize in Betrieben, die sich in den großen Städten konzentrieren, größer ist als in Textilbetrieben mit bäuerlichen Arbeitern, was eben darauf zurückzuführen ist, daß die Arbeitnehmer der sich außerhalb der Städte befindenden Textilbetriebe die Möglichkeit haben, ihr Industrieeinkommen durch das landwirtschaftliche Einkommen zu ergänzen.

Ein Betriebsleiter berichtete, daß der Absentismus seit der Einführung einer Lotterie, an der nur die Arbeitskräfte beteiligt waren, die regelmäßig am Arbeitsplatz erschienen, wesentlich zurückgegangen ist.

Ein anderer sagte: "Unsere Kräfte haben kein anderes Interesse als mehr Geld in die Hand zu bekommen. Ein höheres Einkommen ist das wirkungsvollste Instrument, Verhalten zu beeinflussen. Geld repräsentiert für sie alles. Soziale Einrichtungen, Bemühungen um gutes Klima u. ä. versprechen weniger Wirkung als Leistungsanreize!"

Ein dritter meinte: "Unsere Arbeiter haben kein Interesse, im Betrieb Karriere zu machen. Sie wollen nur mehr verdienen".

Eine Aussage über die Bedeutung der Prämien für das Verhalten der griechischen Arbeitnehmer ist dann möglich, wenn die verhaltenswirksamen Motive bzw. die Bedürfnisse

bekannt sind.

Wie schon gesagt, Kriterium der Eigenschaft des Geldes als Leistungsmotivator ist seine Kraft, Bedürfnisse zu befriedigen. Bei der Frage, inwiefern in Griechenland das Verhalten der arbeitenden Menschen durch Prämien beeinflusst werden kann, stößt man auf die Schwierigkeit, daß hier Untersuchungen im Bereich der Motivationsforschung völlig fehlen, was sich in der industriellen Praxis bzw. betrieblichen Führung bemerkbar macht. Die Annahme, daß in Griechenland finanzielle Entgelte eine starke leistungsfördernde Motivationskraft besitzen, kann daher nur durch folgende Überlegungen begründet werden.

a) Laut Untersuchung des Instituts für B.S.P. haben 82,8 % der befragten Betriebe zugegeben, daß ihre Arbeitnehmer Interesse an Überstunden haben. Das bedeutet, daß die griechischen Arbeiter bereit sind, länger zu arbeiten, um ihr Einkommen zu erhöhen. Geht man von der Tatsache aus, daß bei Aktivierung höherer Bedürfnisse die Arbeitnehmer tendenziell eine Arbeitszeitverkürzung anstreben, dann ist für die griechischen Verhältnisse anzunehmen, daß die motivierenden Bedürfnisse der Arbeitnehmer einer niedrigen Schicht angehören. Dafür, ob diese Bereitwilligkeit zum Einsatz der Leistungskapazität für innerbetriebliche Leistungen auf die Befriedigung höherer Bedürfnisse zurückzuführen ist, haben die Interviews keinen Ansatzpunkt ergeben.

b) Der größte Teil der griechischen Industriearbeiter, insbesondere die Textilarbeiter, stammen aus bäuerlichen Verhältnissen, bei denen der wirtschaftliche Individualismus hochgeschätzt ist. Whyte berichtet aufgrund seiner Untersuchungen, daß die "Normbrecher" aus bäuerlichen Verhältnissen oder aus Familien des unteren städtischen Mittelstands kommen.

c) Die Befragungsergebnisse haben eindeutig erkennen lassen, daß die griechischen Arbeitnehmer kein soziales Bedürfnis artikulieren, d. h. daß physiologische und Sicherheitsbedürfnisse für sie verhaltensrelevant sind. Z. B. haben fast alle Diskussionspartner die Überzeugung geäußert, für ihre Arbeiter seien pekuniäre Vorteile entscheidend. Damit wird jedoch keine innerbetriebliche Cliquenbildung, d. h. eine informale Organisation ausgeschlossen. Funktion der Cliquen ist es gerade, physiologische und Sicherheitsbedürfnisse durchsetzen. Die informale Organisationsbildung -Cliquenbildung- hat also nicht das Ziel, soziale Bedürfnisse, wie die Suche nach Freundschaft zu befriedigen, sondern diesen sozialen Bedürfnissen nach dem Maslow-Schema vorgeordnete, physiologische und Sicherheitsbedürfnisse durch das Zusammenwirken von allen Gruppenmitgliedern zu erfüllen.

Auf die Frage nach der Möglichkeit, ob die sozialen Bedürfnisse im betrieblichen Bereich menschliches Handeln bestimmen können, haben sich alle Gesprächspartner sehr skeptisch geäußert. Hier ist deutlich festzustellen, daß die Auffassung Mayos und Roethlisberg von der überragenden Bedeutung der sozialen Bedürfnisse als Verhaltensdeterminanten im betrieblichen Bereich nicht ohne weiteres auf die griechische Realität zu übertragen ist. Auch für die deutschen Verhältnisse gilt dies nach Schelsky nicht. Die starke Wirkung der Zugehörigkeitsbedürfnisse auf das Verhalten der Arbeiter, die das Hawthorne-Experiment gezeigt hat, muß in Zusammenhang mit der gegebenen historischen Situation bei dieser Untersuchung betrachtet werden.

Mayer ⁷⁷⁾ berichtete bei einem Gespräch, daß einige der Mayo-Untersuchungen in einem Zeitpunkt durchgeführt wurden, zu dem die Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich in einer

77) Vgl. Gespräch mit Prof. Mayer, A., im Institut für angewandte Psychologie, Universität München vom 16.12.1969.

akuten Konfliktsituation befanden und logischerweise die Arbeiter durch das Streben nach Gruppenzugehörigkeit ihre Macht demonstrieren wollten ⁷⁸⁾.

d) Die Auswanderung der griechischen Arbeitskräfte als Gastarbeiter in die entwickelten Länder Europas und insbesondere in die Bundesrepublik Deutschland ist auf die ungenügende Befriedigung ihrer Existenzbedürfnisse bzw. physiologische und Sicherheitsbedürfnisse zurückzuführen.

e) Die griechischen Arbeitnehmer in der Fremde, die sich in der Bedürfnisstruktur und der Art der Bedürfnisbefriedigung an die Arbeitnehmer des entwickelten Gastlandes angeglichen haben, wirken als Träger eines Umwandlungsprozesses in Bezug auf die Motivationsstruktur der Arbeitnehmer in Griechenland, da sie in sehr gutem Kontakt mit den daheim gebliebenen stehen. Auch der Strom des Tourismus und die Massenmedien beeinflussen das Verhalten der griechischen Arbeitnehmerschaft. Besonders deutlich ist der Einfluß auf die Art und Weise der Bedürfnisbefriedigung, die weder durch das Lohnniveau noch durch die wirtschaftliche Lage Griechenlands zu rechtfertigen ist.

78) Angesichts der Tatsache, daß sich die Arbeiter immer dann, wenn sie in der formalen Gruppe eine mangelhafte Befriedigung der niederen Bedürfnisse erreichen, zu informellen Gruppen zusammenschließen, um sich intensiv und wirkungsvoller für die volle Erfüllung dieser Bedürfnisse einsetzen zu können, stellt sich die Frage, ob die sozialen Bedürfnisse wie z. B. das Streben nach Gruppenzugehörigkeit tatsächlich als dritte Bedürfnisschicht nach den physiologischen und denen der Sicherheit einzuordnen sind, wie es in der Maslowskala der Fall ist. Dies wird hier verneint. Denn soziale Bedürfnisse erwachen nicht nur, wenn die physiologischen und die der Sicherheit befriedigt sind, sondern auch gerade dann, wenn dies nicht oder nur teilweise der Fall ist. Soziale Bedürfnisse treten also auch neben den sogenannten niederen Bedürfnissen auf und stehen sogar oft in deren Dienst.

Die Tatsache, daß in der Textilindustrie überwiegend weibliche Arbeitskräfte beschäftigt sind, rechtfertigt in keinem Fall die Behauptung, das Geld könnte in diesem Industriezweig als Motivator menschlichen Handelns von größerer oder geringerer Bedeutung sein ⁷⁹⁾.

Frauen können in derselben Weise auf geldliche Anreize reagieren wie Männer, weil die Bedürfnisarten für beide ähnlich sind. Daß alle Interviewsteilnehmer auf die Motivationskraft des Geldes als Mittel, das Verhalten weiblicher Arbeitskräfte zu beeinflussen, hingewiesen haben, hat folgende Gründe:

a) Der größte Teil der überwiegend jungen, weiblichen Arbeitskräfte strebte die Eheschließung an, die in Griechenland und besonders unter der bäuerlichen Bevölkerung sich häufig an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gesichtspunkten orientiert. Oder es handelt sich um verheiratete Bauern, die zum Unterhalt der Familie beitragen wollen.

b) Der Lohnunterschied zwischen männlichen und weiblichen Arbeitskräften beträgt etwa 30 % zugunsten der Männer. Diese Lohndifferenzierung ist insbesondere in der Textilindustrie ein Grund für starke Beteiligung der Frauen an innerbetrieblichen Konflikten. Andererseits versuchen viele Frauen, durch den Erwerb zusätzlichen, leistungsbezogenen Einkommens die Lohnunterschiede zu mindern, um zu beweisen, daß sie ebenso viel verdienen können wie der Mann.

c) Der überwiegende Teil der weiblichen Arbeitskräfte in der Textilindustrie besteht aus Jugendlichen, deren

79) Die Zahl der beschäftigten Frauen in der Textilindustrie betrug im Jahre 1963 36.501 gegenüber 21.398 Männern. Vgl. Schreiben des Offéce National de Statistique de Gréce vom 23.8.1969, Nr. 18161/1958.

Tätigkeit im Betrieb grundsätzlich vorübergehend ist. Ihr Verdienst ist für sie das wirkungsvollste Instrument zur Verbesserung ihres Lebensstandards. Auf diese Jugendlichen wirken höhere Einkommen besonders stark.

Mit der vorausgegangenen Skizzierung der Motivations-theorie ist die Erörterung der Problematik der optimalen Ausnutzung des menschlichen Leistungspotentials jedoch nicht erschöpft. Man darf nicht übersehen, daß der Mensch in seinem Entgelt die Anerkennung für die von ihm geleistete Arbeit sehen will.

Eine bewußte Betriebsleitung, die für die Mentalität ihrer Betriebsangehörigen Verständnis hat, ist bemüht, eine möglichst objektive Entlohnungsgrundlage für alle zu schaffen. Auch die Entlohnungsmethode kann den menschlichen Leistungswillen häufig positiv beeinflussen, wenn sie die Lohngerechtigkeit und das Leistungsprinzip beachtet. Eine differenzierte Anerkennung des Einzelnen oder einer Gruppe sollte ihre Grundlage sein.

Bevor ich auf die Problematik der Lohngerechtigkeit eingehe, möchte ich bemerken, daß die Ausrichtung dieser Arbeit auf die zweckrationalen Motive keinesfalls so verstanden werden soll, als seien die anderen Motive bedeutungslos.

Für Griechenland aber kann ich sagen, daß die geldlichen Motive bei dem Bemühen um eine Leistungssteigerung in den Industriebetrieben eine sehr große Rolle spielen können⁸⁰⁾.

80) Vgl. Schreiben der Confédération General du Travail de Grèce: Epi tu thematos tu anakathorismu ton apodochon ton ergasomenon, Athen 1966, Nr. 1585.

45. Die Erfüllung des Lohngerechtigkeitspostulats durch die Prämien

451. Die Lohngerechtigkeit als Gegenstand betrieblicher Forschung

Mit der Frage nach dem "gerechten" Lohn beschäftigen sich sowohl die Nationalökonomie⁸¹⁾ und Soziologie⁸²⁾, wie auch die christliche Soziallehre⁸³⁾, u.a.

Die Lohngerechtigkeit ist aber auch ein Gegenstand der

81) Vgl. Recktenwald, C., Was kann die moderne Nationalökonomie zur Lohngerechtigkeit beitragen? in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A., Frankfurt 1965, S. 17-24; Rothschild, K., Lohntheorie, Berlin und Frankfurt/m, 1963, S. 141 ff.; Rose, K., Theorie der Einkommensverteilung, Wiesbaden, o.J., S. 36 ff.; Scheele, E., Theorie der Einkommensverteilung, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. I., a.a.O., S. 296 ff.

82) Vgl. Baldamus, W., Der gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse, Berlin 1960, S. 27 ff.; Friedrichs, K., Wie hoch ist für die Gewerkschaften der gerechte Lohn? in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A., Frankfurt 1965, S. 31-36.; Fürstenberg, F., Probleme der Lohnstruktur, Tübingen 1958.; Thomas, K., Was versteht der Arbeiter unter gerechtem Lohn? in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A., Frankfurt 1965, S. 37-42.

83) Nell-Breunig v. Oswald, Wo finden wir den Maßstab für gerechten Lohn? in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. v. Horné, A., Frankfurt 1965, S. 11-16; Wendt, S., Der gerechte Lohn in der evangelischen Soziallehre. Hrsg. Horné, A., Frankfurt 1965, in: Gibt es einen gerechten Lohn? S. 59-66.; Enzyklika von Papst Paul VI., "Populorum Progressio", 1967; v. Nell-Breunig, O., Kapitalismus und gerechter Lohn, Freiburg-Basel-Wien 1960, S. 103 ff. Pentzlin, K., Was ist für den Unternehmer ein gerechter Lohn? in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A., Frankfurt 1965, S. 165-177; Risse, H., Der gerechte Lohn in der katholischen Soziallehre, in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A., Frankfurt 1965, S. 51-58; Wallraff, H., Lohn- und Leistungsgerechtigkeit, in: Personalführung, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Bd. I, Wiesbaden 1969, S. 25-30.

betriebswirtschaftlichen Forschung⁸⁴). Betriebswirtschaftliche Theorie und Praxis versuchen eine Methode zu entwickeln, die der Wirklichkeit des konkreten Betriebes gerecht wird, um somit einerseits der Zielsetzung des Unternehmens besser zu dienen, ohne dabei andererseits das gültige ethische Postulat nach Lohngerechtigkeit aufgeben zu müssen. Auch hier bestimmen nicht nur ökonomische Überlegungen, sondern auch sozialpolitische und psychologische Argumente die Vorstellung von Lohngerechtigkeit.

In zweifacher Hinsicht muß also der Lohn äquivalent sein:

"a- Der Lohn soll der Art der Arbeit, d.h. den körperlichen, geistigen und seelischen Anforderungen entsprechen, die die jeweilige Arbeit an den Menschen stellt. Er soll anforderungsgerecht sein.

b- Der Lohn soll der Leistung des einzelnen entsprechen, d.h. dem aus der Wirksamkeit seiner Arbeit und seiner Einsatzbereitschaft resultierenden Leistungsgrad. Er soll leistungsgerecht sein⁸⁵)".

Kosiol spricht bezüglich der leistungsgerechten Entlohnung von einem postulatorischen Grundsatz, wobei -so auch Böhrs- der Lohn mit dem Anforderungs- und Leistungsgrad kongruent sein soll, und bezeichnet diesen Grundsatz als Äquivalenzprinzip⁸⁶).

84) Börner, D., Lohngerechtigkeit in betriebswirtschaftlicher Sicht in: Verantwortliche Betriebsführung, Hrsg. Gaugler, E., Festschrift zum 70. Geburtstag von Guido Fischer, Stuttgart 1969, S. 220-230; Fischer, G., Mensch und Arbeit im Betrieb, Stuttgart 1949, S. 130-154; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1. Die Produktion, a.a.O., S. 40 ff; Liebold, E., Möglichkeiten unternehmerischer Lohnpolitik in einem institutionalisierten Arbeitsmarkt, Stuttgart 1967, S. 38 ff; Kosiol, E., Die Idee des Leistungslohnes und ihre Verwirklichung, in: ZfB, Jg. 31/61, Nr. 11, S. 655-665; Ottel, F., Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfB, Jg. 31/61, Nr. 12, S. 705-720.

85) Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 16.

86) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 29 ff.

Sachlich das gleiche meint Gutenberg⁸⁷⁾, wenn er sagt, daß das Arbeitsentgelt der Arbeitsmühe entsprechen müsse, die Löhne für Arbeiten gleicher Art vergleichbar sein müßten und die innerbetriebliche Lohnstruktur durch Proportionalität gekennzeichnet sein müsse, damit die Arbeiter die Überzeugung gewännen, daß nur sachliche Gründe die Lohnfindung und die Lohnhöhe beeinflussen. Darüberhinaus fordert Gutenberg die Anpassung an das Lohnniveau anderer Unternehmungen und die Berücksichtigung der Lebenshaltungskosten, des Lohn- und Preisniveaus u.a. All das sind "Faktoren, die die Vorstellung von Lohngerechtigkeit formen und regulieren"⁸⁸⁾.

Börner⁸⁹⁾ lehnt den Begriff der Lohngerechtigkeit ab. Er begründet seine Ablehnung damit, daß weder das "materiale" Lohnproblem, die objektive Verteilung des Unternehmensertrages auf Arbeits- und Kapitaleinkommen, noch das "formale", die Bestimmung des Verhältnisses der verschiedenen Löhne in einer Unternehmung zueinander, gelöst werden könnten. Es gebe kein objektives Kriterium für die Bestimmung eines gerechten Lohnes. Ein bestimmter Lohnsatz sei vielmehr immer das Ergebnis eines auf dem Verhandlungsweg von den Interessenten erzielten Kompromisses. Es werde deshalb auch meistens nicht von "gerechtem Lohn" schlechthin gesprochen, sondern von als gerecht "empfundenem" Lohn. So gesehen beinhalte Lohngerechtigkeit "keine Norm, die der Lösung lohnpolitischer Probleme dient. Sie ist statt dessen nur ein Ausdruck für die Problemlösung selbst"⁹⁰⁾.

Dem ist zu entsprechen, daß zwar eine Definition der Lohngerechtigkeit aus den von Börner aufgeführten Gründen

87) Vgl. Gutenberg, E., Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a.a.O., S. 40 ff.

88) ders., a.a.O., S. 43.

89) Vgl. Börner, D., Lohngerechtigkeit in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O.

90) ders., a.a.O., S. 231.

nicht möglich ist, daß es aber insofern, als Arbeiterschaft und Gesellschaft lohnerechtigkeit fordern, überlegungswert erscheint, ob nicht statt einer Ablehnung gerade aus praktischen Gründen der Versuch unternommen werden sollte, diese Forderung mit Hilfe einer "goals analysis" in operationale Ziele umzusetzen⁹¹).

452. Bestimmungsfaktoren der Lohngerechtigkeit

Man kann die Anforderungen, die eine als "gerecht empfundene" Entlohnung stellt, nach ihrer Entstehung bzw. ihrem Herkunftsbereich zwei Kategorien zuordnen: nämlich in die endogenen oder betriebsbezogenen und in die exogenen oder sozialbezogenen Anforderungen. Dazu vgl. Abbildung

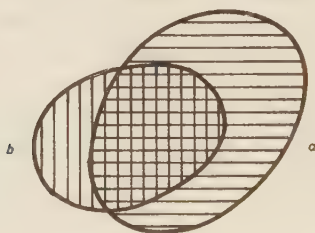


Abb. 37:

Gedankenmodell zur Erläuterung des Einflusses exogener (a) und endogener (b) Faktoren der Lohngerechtigkeit

Die endogenen oder innerbetrieblichen Anforderungen sind primär leistungsbezogen, sie tragen aber auch sekundär ökonomische, psychologische sowie sozialpsychologische Charakterzüge. Ihrer Erfüllung entspricht die innerbetriebliche "Lohngerechtigkeit", die mit der "Leistungsgerechtigkeit" und "Anforderungsgerechtigkeit" identisch

91) Vgl. Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a.a.O., S. 110; Ijiri, Yuji, Goal Oriented Models for Accounting and Control, a.a.O., S. 29.

ist. In diesem Zusammenhang ist die Lohndifferenzierung nach dem Leistungsprinzip Grundvoraussetzung der betrieblichen Lohngestaltung.

Die Verwirklichung der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit fordert, daß die Lohngestaltung auf den betriebsbezogenen Gerechtigkeitsprinzipien basiert. Der Lohn soll anforderungs-, leistungs-, verhaltens- sowie statusgerecht sein. Das veranschaulicht folgende Abbildung:

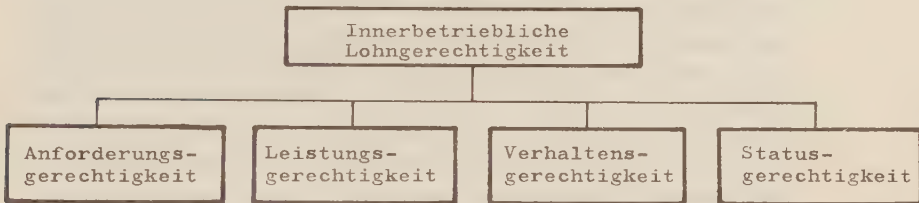


Abb. 38: Bestimmungsfaktoren der innerbetrieblichen (=endogenen) Lohngerechtigkeit

In der Fachliteratur sind die Begriffe Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit weitgehend analysiert⁹²⁾.

Anforderungs- und Leistungsgerechter Lohn besagt noch nicht, daß dieser Lohn auch gerecht ist. Mit ihm ist vielmehr im Rahmen der betrieblichen Lohnordnung lediglich ein Schritt in Richtung Lohngerechtigkeit getan.

Die Verhaltensgerechtigkeit ist ein weiterer endogener Bestimmungsfaktor der Lohngerechtigkeit⁹³⁾. Sie fordert nicht etwa eine Entlohnung der Pünktlichkeit, zu der der Arbeiter ohnehin verpflichtet ist. Vielmehr soll sie die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Arbeitsteams im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeitssteigerung fördern. Das Kollegialitätsgefühl, der Arbeitswille und die Einstellung

92) Vgl. Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, a.a.O., S. 29 ff.; Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 16 ff.

93) Vgl. Heinen, H., Vorlesung

zum Betrieb haben besonders große Bedeutung. Diese Verhaltensweise des Arbeiters soll bei der Lohngestaltung Berücksichtigung finden, da sie sowohl körperliche als auch seelische Anforderungen stellt, die in einer gerechten Entlohnung zum Ausdruck gebracht werden sollen.

Außerdem hat die neue Organisationstheorie vor allem die Unterschiede zwischen der formellen und informellen Organisationsstruktur herausgearbeitet und außerdem auf die große Bedeutung des Statussymbols für die einzelnen Instanzen hingewiesen. Die Würdigung der besonderen Aufgabe einer Führungskraft durch Verleihung von Macht, Anerkennung und einer finanziellen Sonderstellung wird sich immer positiv auf das Leistungsergebnis in deren Verantwortungsbereich auswirken. Diese Anerkennung, die man als Statusgerechtigkeit bezeichnen kann, muß in der Entlohnung berücksichtigt werden.

"Wie vielgestaltig und schwer faßbar die Lohngerechtigkeit ist, wird auch deutlich, wenn man die Forderung betrachtet, daß das allgemeine Verhalten der Arbeiter im Betrieb im Arbeitsentgelt berücksichtigt werden soll. Besonders wertvolle menschliche Eigenschaften, vor allem Pflichtbewußtsein, Gemeinschaftsgefühl, Hilfsbereitschaft und Verbundenheit mit dem Betrieb sollen, so wird verlangt, in der Höhe des Arbeitsentgeltes zum Ausdruck kommen"⁹⁴).

Die exogenen oder außerbetrieblichen Anforderungen orientieren sich an der gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen und sozialpsychologischen Situation. Diese sozialbezogenen Anforderungen entsprechen dem Sozialprinzip, wobei die Lohndifferenzierung von den individuellen Bedürfnissen abhängt und die Sozialgerechtigkeit fördert.

Das menschliche Streben nach Existenzsicherung und nach Verbesserung des Lebensstandards ist eine selbstverständ-

94) Gutenberg, E., Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Produktion, a.a.O., S. 43.

liche Erscheinung und die Unternehmensleitung sollte dafür Verständnis zeigen. Der Faktor "Mensch" als soziales und psychisches Gebilde muß in der die Verhaltensweise der Unternehmung bestimmenden Sozialethik Berücksichtigung finden⁹⁵). Sie ist eine Forderung, die auf den ethischen Prinzipien und dem sozialen Kodex unserer Gesellschaft basiert. "Wirtschaftliches Handeln nach ethischen Prinzipien bedingt, daß die sittlichen Werte des Kulturkreises, dem der Unternehmer angehört, beachtet und gefördert werden. Es beruht auf der Überzeugung, daß durch eigene Handlungen die berechtigten Interessen anderer Personen nicht geschädigt werden dürfen"⁹⁶).

Diese sozialetischen Einflüsse können andererseits ebenso einen endogenen Faktor darstellen, wenn der Betrieb allein für die ungerechte Entlohnung verantwortlich ist. Ist jedoch in einem Land wie Griechenland das allgemeine Lohnniveau so niedrig, daß man generell von einer ungerechten Entlohnung sprechen kann, dann handelt es sich um einen exogenen Bestimmungsfaktor der Lohngerechtigkeit. Trotzdem wird man auch in Griechenland sehr viele Einzelbetriebe für eine ungerechte Entlohnung verantwortlich machen müssen. Hier überschneiden sich die endogenen und exogenen Anforderungen.

Bei einer als gerecht empfundenen Lohndifferenzierung müssen die endogenen und die exogenen Anforderungen sich ergänzen. Diese Notwendigkeit wird heute ohne Zweifel von beiden Sozialpartnern klar anerkannt. " ... eine vernünftige Ergänzung der primär leistungsbedingten Differenzierung durch das Sozialprinzip wird nicht nur von dem Arbeitnehmer gefordert, sondern auch von der Arbeitgeberseite heute allgemein anerkannt. Der Primat des Leistungs-

95) Vgl. Fischer, G., Politik der Betriebsführung, Stuttgart 1962, S. 10; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 80 f.; Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S. 242.

96) Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 81.

prinzips über das Sozialprinzip wird aber grundsätzlich auch von der Gewerkschaftsseite her anerkannt⁹⁷⁾).

453. Die Prämien als Maßnahmen für die Erfüllung der betrieblichen Lohngerechtigkeit

Die Erfüllung des Gerechtigkeitspostulats als Grundvoraussetzung einer wirksamen Lohndifferenzierung für den positiven Einsatz des menschlichen Leistungspotentials in dem Zielsystem einer Unternehmung steht in Zusammenhang mit der Einführung der Prämienentlohnung.

Die Berücksichtigung des Lohngerechtigkeitspostulats durch das Prämienentlohnungsverfahren garantiert die Objektivität und Einheitlichkeit der Entlohnungsmethode. Diese Leitgrößen, nämlich die Objektivität und die Einheitlichkeit, sind für die griechische Industrie von großer Bedeutung. Sie schaffen nämlich optimale Bedingungen für eine gute betriebliche Atmosphäre.

Die Gewährung einer Prämie ist nur aufgrund der endogenen Anforderungen möglich. Die exogenen Anforderungen an eine gerechte Entlohnung können nur durch den Grundlohn berücksichtigt werden. Eine indirekte Einwirkung der Prämie auf die sozialbezogenen Anforderungen kann durchaus möglich sein. Dieser Zusammenhang gilt auch für innerbetriebliche Anforderungen und den Grundlohn, wenn es sich um einen Betriebslohn handelt⁹⁸⁾.

Durch die Prämie kann die Anforderungsgerechtigkeit erfüllt werden, wenn die Höhe des Prämienatzes zu den unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden der ausgeführten Arbeiten in Relation steht.

Die verschiedenen Prämienarten sind nichts anderes als eine Differenzierung hinsichtlich der Schwierigkeiten, die

97) Burkhard, G., Arbeits- und Personenbewertung, a.a.O., S. 47.

98) Vgl. Abschnitt

bei der Erzielung einer Leistung, die über der Normalleistung liegt, zu überwinden sind. Der Einklang zwischen Schwierigkeitsgrad und Prämienatzhöhe muß die Voraussetzung für die Staffelung der Prämienätze im Betrieb sein.

Der Grad der erstrebten Differenzierung kann progressiv, proportional oder degressiv sein⁹⁹⁾. Wird der Anforderungsgerechtigkeit bei der Prämienstrukturierung entsprochen, dann sind die Bedingungen im Hinblick auf eine Leistungsentfaltung des arbeitenden Menschen günstig.

Die Forderung, der Lohn solle leistungsgerecht sein, besagt, daß die Höhe des Lohnes zwangsläufig und ständig in einer äquivalenten Beziehung zu der erbrachten individuellen bzw. der Gruppenleistung stehen soll.

Die Prämienentlohnung zeichnet sich als Lohnform dadurch aus, daß die postulatorische Voraussetzung der Gerechtigkeit bei der Lohngestaltung dafür Gewähr bietet, daß die Höhe der gewährten Prämien im Verhältnis zur erbrachten Leistung steht. Damit ist die Möglichkeit einer reibungslosen Übereinstimmung von Leistung und Entgelt gegeben.

Die durch die Prämien garantierte Lohn Differenzierung aufgrund des konkreten Erfolges des einzelnen Arbeitenden "weckt das Leistungsbewußtsein des Menschen. Sie spornt den Menschen an, die Wirksamkeit seiner Arbeit durch Verbesserung seiner Geschicklichkeit zu heben, das Arbeits tempo zu steigern und unnötige Unterbrechungen der Arbeit und damit Leistungsverluste zu vermeiden"¹⁰⁰⁾

Auch dem Erfordernis der Verhaltensgerechtigkeit kann gerade durch die Prämie Rechnung getragen werden. Ihre Bestimmung wäre es, die reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Zahlung einer Verhaltensprämie¹⁰¹⁾

99) Vgl. Abschnitt

100) Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S. 19.

101) Vgl. Baierl, F., Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, a.a.O., S. 170 ff.

kann z.B. zur Steigerung der Arbeitsfreude und des Arbeitswillens beitragen, weil der Arbeiter dadurch das Gefühl gewinnt, gerecht behandelt zu werden. In diesem Fall wird allerdings mehr das Verhalten des Arbeitenden als das Ergebnis seiner Arbeit bewertet.

Ebenso ist die Prämie auch ein geeignetes Mittel, die Statusgerechtigkeit zu erfüllen. Diese Statusprämie kann sich aus verschiedenen Einzelprämien zusammensetzen, wobei ein besonderes Punktsystem die Verantwortlichkeit der einzelnen Führungskräfte für das Ergebnis ihrer Abteilungen zum Ausdruck bringen muß. Dabei ist zu beachten, daß das Lohngefälle zwischen dem Vorgesetzten und seinen Untergebenen ein wichtiges Statussymbol ist. Der Meister muß immer mehr verdienen als seine im Prämienlohn bezahlten Arbeiter. Untersuchungen von Proctor, Loomis und Longmore haben bestätigt, daß der soziometrische mit dem ökonomischen Status korreliert ist¹⁰²⁾.

Die sozialen Anforderungen können im Grundlohn berücksichtigt werden. Entscheidend ist in diesem Fall, daß die Höhe des sozialbedingten Lohnes so bemessen werden muß, daß er keinen negativen Einfluß auf das Streben nach Mehrleistung ausübt; Sommer schreibt dazu, " ... in ihrer Höhe wird diese -Sozialzulage- immer so bemessen sein müssen, daß sie nicht als Lohnersatz empfunden wird und dann leistungsmindernd wirkt, denn das Sozialprinzip soll in der Lohngestaltung das Leistungsprinzip lediglich ergänzen¹⁰³⁾.

Eine klare Trennung von Leistungslohn und Sozialzulagen

102) Longmore, W., A Matrix Approach to the Analysis of Rank and Status in a Community in Peru, in: Sociometry, XI, 1948; Proctor, G., Loomis, C., Sociometry, in: M. Jahoda, M. Deutsch und S. Cook, Research Methods in Social Relations, Bd. 2, N. York 1951.

103) Sommer, J., Bedeutungswandel und Formwechsel des Arbeitslohnes, Untersuchung zur Wirtschaftsstruktur, H. 10, Würzburg 1941.

erscheint auch aus psychologischer Sicht als notwendig.

Die Tatsache, daß bei den Tarifvereinbarungen zwischen den beiden Sozialpartnern die Berücksichtigung der persönlichen Leistung des einzelnen Arbeiters nicht gewährleistet werden kann, ist eine Quelle der Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und damit Ursache sinkender Produktivität.

Diese aufgrund der Nivellierung durch den Tariflohn entstehende Unzufriedenheit ist in Griechenland besonders stark, nicht nur weil die Tariflöhne niedrig sind, sondern weil die Griechen von Natur aus sehr viel Wert auf individuelle Anerkennung legen. Auch stellt die griechische Gewerkschaftsorganisation besonders in der letzten Zeit die Forderung nach einem Produktivitätslohn; sie verlangt eine Lohnerhöhung, die der Steigerung der Produktivität entsprechen soll¹⁰⁴). In dieser Problematik finden die herrschenden Konflikte in den Betrieben Griechenlands auch ihre Erklärung. "Lohn- und Einkommensverhältnisse sind also in vielen Fällen eine durchaus echte Ursache betrieblicher Konflikte. Daneben ist allerdings nicht zu übersehen, daß Lohnforderungen auch eine symbolische Funktion haben können. Dies ist unmittelbar einsichtig im Hinblick auf Einkommensdifferenzen zwischen verschiedenen Beschäftigungsgruppen"¹⁰⁵).

Die Antworten zu Frage 7, unter denen die Gewährung von Leistungslöhnen an letzter Stelle rangiert, brachten zum Ausdruck, daß bei der Lohngestaltung nicht die Leistungsgerechtigkeit im Vordergrund steht. Sie liessen weniger Interesse an sozialen, als vielmehr an technischen und wirtschaftlichen Erwägungen erkennen. Die häufig gezahlten "Leistungszulagen", die zudem nicht einmal für alle Arbeiter aufgrund des gleichen Verfahrens er-

104) Vgl. Confédération General du Travail de Grèce, a.a.O.

105) Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 59.

mittelt werden, können keinen Beitrag zu diesem Problem leisten, da sie nicht leistungsbezogen sind.

Die Zuwendung einer Prämie könnte gewährleisten, daß gleichzeitig das von der Unternehmung angestrebte Ziel erreicht und das postulatorische Prinzip der Lohngerechtigkeit bei der Lohngestaltung berücksichtigt wird; eine Anforderung an die Lohngestaltung, die, will man eine rationelle Lohnpolitik betreiben, nicht übersehen werden darf.

Die Prämie spiegelt ferner die persönliche Leistung des arbeitenden Menschen wieder; sie befriedigt sein Streben nach Selbstbestätigung. Je größer der leistungsbezogene Anteil des Prämienlohnes ist, um so größer ist die Bedeutung des Menschen im Produktionsprozeß und um so größer ist seine Macht, seine Anerkennung. Dieser Tatsache kommt für eine Verbesserung des Betriebsklimas und der menschlichen Beziehungen in der griechischen Industrie wesentliche Bedeutung zu. "Der soziale Frieden in einem Unternehmen kann nur gesichert werden, wenn der Arbeiter mit Vertrauen arbeitet, wenn er das Gefühl hat, daß seine Arbeit entsprechend seiner Anstrengung, die er für sie aufbringt, entlohnt wird"¹⁰⁶).

Würden sich einige bedeutende Unternehmungen eines Industriezweigs in Griechenland entschließen, das Prämienlohnverfahren einzuführen, so würde dieser Schritt richtungsweisend für die anderen Betriebe der Volkswirtschaft sein. Wegen des Wettbewerbs und der derzeitigen Arbeitsmarktlage (wenige Facharbeiter) würden sich die anderen Unternehmen diesem Fortschritt in der Entlohnung auf die Dauer nicht verschließen können.

106) Bonk, H., Die modernen französischen Lohnsysteme und die Probleme ihrer Anwendung in den französischen Betrieben, Diss. München 1951, S.

5. Spezielle Probleme bei der Praktizierung des Prämienlohnes

51. Anforderungen an das Rechnungswesen

Die Bewältigung der sich bei der Neueinführung und Durchführung des Prämienlohnverfahrens stellenden Aufgaben - Festlegung der Normalgrößen, Datenerfassung, Bestimmung der Steigerung der Prämien, Prämienberechnung usw. - fällt zum größten Teil dem betrieblichen Rechnungswesen zu. Bestimmung und Kontrolle des Grades der Zielrealisation der Prämien (Maximierungs- und Minimierungsprämien) hängen somit von der Fähigkeit des Rechnungswesens ab, geeignete Abrechnungsmethoden zu entwickeln.

Die Normalkostenrechnung - mit Einschränkungen - und im besonderen die Plankostenrechnung genügen diesen Ansprüchen. Beide verwerten Zahlenmaterial der Vergangenheit - wobei äußere, zufällige Einflüsse weitgehend eliminiert werden - und liefern Sollwerte, die durch Vergleich mit den Istwerten zur Steuerung und Kontrolle des gesamten Betriebsgeschehens herangezogen werden. Bei diesem Vergleich läßt sich an der Differenz der Grad der jeweiligen Zielabweichung messen. Damit ist auch klar zu erkennen, ob z.B. die Einführung des Prämienlohnes den gewünschten Erfolg zeitigte.

Die Grenzplankostenrechnung, eine spezielle Form der Plankostenrechnung, ist als die schlechthin optimale Methode zur Berechnung der Prämien anzusehen. Diese verfeinerte Form der Kostentechnik stellt besonders im Bereich der Betriebsorganisation Anforderungen, denen von den meisten griechischen Unternehmungen noch nicht entsprochen wird.

Bei Typ I (Betriebe mit Stapelprogramm) wird die Einführung der oben genannten Rechnungsmethoden weniger Schwierigkeiten bereiten als bei Typ II (Betriebe mit

modischer Kollektion), da die Betriebe sich auf wenige Produkte beschränken und obendrein ein fast ständig gleiches Produktionsprogramm haben. Im Gegensatz hierzu, gestaltet sich die Einführung moderner Kostenrechnungsmethoden bei Typ II weitaus schwieriger, liegt jedoch auch im Rahmen des möglichen, wenn die Anzahl der Produkte herabgesetzt und eine etwas kontinuierlichere Fertigung erreicht wird.

Leider hat aber die griechische Industrie die Bedeutung des Rechnungswesens als Informationsquelle für rationale Entscheidungen der Betriebsführung noch nicht genügend erkannt und ausgewertet. Das Rechnungswesen spielt nur eine untergeordnete Rolle und dieser Tatbestand spiegelt sich im niedrigen Niveau der Betriebsführung. Da heute die Führungsdispositionen industrieller Betriebe in wachsendem Umfang datenabhängig geworden sind, müssen diese Informationen durch eine Systematisierung des betrieblichen Rechnungswesens mit ausreichender Genauigkeit geliefert werden.

"Das Rechnungswesen", schreibt Mellerowicz, "hat die Aufgabe der Durchleuchtung des Betriebes in allen seinen Teilen und allen Beziehungen. Es stellt gleichsam die betrieblichen Röntgenstrahlen dar"¹⁾.

In diesem Zusammenhang ist zu betonen, daß die Niveauanhebung des Rechnungswesens in griechischen Textilbetrieben nicht nur eine Voraussetzung für die Anwendung der Prämienlöhne ist, sondern darüberhinaus ein Instrument rationellen Handelns darstellt, über das die Betriebsführung zur Steuerung und Kontrolle des gesamten Betriebsgeschehens verfügen kann. Eine Umstrukturierung und Verbesserung des Rechnungswesens - des Kostenrechnungssystems sowie der Kostenrechnungsarten - ist deshalb, wie das Untersuchungsmaterial deutlich macht, un-

1) Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung, Bd. 2, a.a.O., S.1.

umgänglich. Außerdem konnte der Verfasser das Bestreben nach einer Verbesserung des Rechnungswesens bei allen befragten Unternehmen deutlich feststellen. Diese Tendenz zeigt sich besonders deutlich bei den Betrieben, die für ihre Erzeugnisse ausländische Absatzmärkte zu gewinnen suchen, denn je stärker die ausländische Konkurrenz ist, desto dringlicher wird der Übergang zu rationeller Betriebsführung, die durch Auswertung der Daten des Rechnungswesens ermöglicht wird.

Auch die Einschränkung der Produktion auf wenige Produkte und der Verzicht auf kurzfristige Änderungen des Produktionsprogrammes verbunden mit dem Streben nach Automation und Standardisierung des Produktionsprozesses, erleichtern wesentlich die Durchführung eines systematischen Rechnungswesens. Diese Gegebenheiten und die zunehmende Größe der Textilbetriebe bilden gute Voraussetzungen für Verbesserungen im Rechnungswesen und Rationalisierung im Betrieb. Darüberhinaus schaffen sie, wie bereits erwähnt, geeignete Grundlagen für die Einführung der Prämienlöhne.

511. Voraussetzungen hinsichtlich des Kostenrechnungssystems

Als Grundlage für die Berechnung der Prämien dient ein wirksamer Soll-Ist-Vergleich, der als das aussagekräftigste und zweckmäßigste Instrument bei der Anwendung von Prämienlöhnen angesehen werden muß. "Der Soll-Ist-Vergleich gestattet eine absolute Wirtschaftlichkeitsmessung, da er auf Kosten- und Leistungsnormen beruht, die den erstrebten Wirtschaftlichkeitsgrad ausdrücken"²⁾. Weiterhin ermöglicht er die Feststellung der Einflußfaktoren, die zu einer Zielabweichung führen, was für die Errechnung der Prämien mitentscheidend ist.

2) Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung, Bd. 2, 2, a.a.O., S. 510

Die Durchführung des Soll-Ist-Leistungs- und Kostenvergleichs stellt bei der Neueinführung von Prämienlöhnen in griechischen Textilbetrieben gewisse Erfordernisse an den Ausbau des Rechnungswesens. Bezüglich des praktizierten betrieblichen Kostenrechnungssystems ergab die Befragung folgendes³⁾:

Frage 3: Führen Sie eine Betriebsabrechnung durch nach:

	Ja	Nein
a. Ist-Kostenrechnung?	24=82,8%	5=17,2%
b. Normalkostenrechnung?	8=27,6%	21=72,4%
c. Plankostenrechnung?	19=55,2%	13=44,8%
d. "Standard-Kostenrechnung"?	3=10,3%	26=89,7%

Die Annahme, daß die tatsächliche Handhabung der Kostenrechnung von den diesbezüglichen Ergebnissen der schriftlichen Befragung erheblich abweicht - offenbar aufgrund unterschiedlicher oder auch unklarer Vorstellungen über den Inhalt der verwendeten Begriffe - liegt der in persönlichen Gesprächen mit der Geschäftsleitung von 10 der 29 Betriebe gewonnene Einblick nahe:

Die überwiegende Anzahl dieser Betriebe erstellt Kostenrechnungen, in denen lediglich einzelne Merkmale einer Normalkostenrechnung bzw. Plankostenrechnung (Standardkostenrechnung) erkennbar waren. Plankostenrechnung und Normalkostenrechnung im hier definierten Sinne dürften nur von ganz wenigen Betrieben praktiziert werden.

Die Tatsache, daß ein großer Teil der befragten Unterneh-

3) Die Antworten zu den Fragen 3a, 3b und 3d sind durch persönliche Interviews bestätigt worden. Doch aus Prestigegründen ist eine Abweichung bei Frage 3c nicht auszuschließen. Das ergeben die vorhandenen Interviews sowie der Vergleich mit den Antworten zu Frage 2, denn die Plankostenrechnung erfordert die Ermittlung von Vorgabewerten, die wiederum nur auf Grund exakter Arbeitsstudien gewonnen werden können. Dazu vgl. Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung, Bd.2,2, a.a.O. S.510 f.

mungen eine Kostenrechnung nur auf Ist-Kosten-Basis durchführt, macht die Problematik deutlich, da eine Kostenrechnung auf Ist-Kosten-Basis keinen Soll-Ist-Vergleich zuläßt. Auch die Normalkostenrechnung, die ebenfalls von einem Teil praktiziert wird, liefert keine voll aussagekräftigen Daten, da sie Beschäftigungsschwankungen und andere zufällige Einflüsse nicht genügend eliminiert ⁴⁾).

Ideale Basis für die Anwendung des Soll-Ist-Vergleichs und zugleich Grundlage für die Prämienberechnung wäre die flexible Plankostenrechnung, da bei ihr eine Verwässerung des Kostenergebnisses durch inner- und außerbetriebliche Einflüsse weitgehendst ausgeschlossen wird ⁵⁾).

Diese Kostenrechnungsart erfaßt nicht nur den gegenwärtigen Zustand des Betriebes, sondern berücksichtigt auch die voraussichtlichen inner- und außerbetrieblichen Einflußgrößen. Allerdings stößt die Orientierung der Prämienberechnung auf erhebliche Schwierigkeiten, da nur ein geringer Prozentsatz der interviewten Unternehmungen solche Kostenrechnungsmethoden bereits durchführt. Der Verfasser konnte bei den Besprechungen eine deutliche Interdependenz zwischen dem Niveau der Organisation und dem praktizierten Kostenrechnungssystem feststellen.

Unter den gegebenen Umständen könnte zunächst schon eine flexible Normalkostenrechnung eine akzeptable Basis für die Prämienberechnung sein. Beim Großteil der befragten Unternehmungen wäre dieses Ziel ohne große Anstrengungen und wesentliche Schwierigkeiten zu erreichen.

Eine flexible Normalkostenrechnung würde die tatsächlichen Schwierigkeiten überwinden helfen und zugleich den Übergang zur Plankostenrechnung vereinfachen, da diese auf der Normalkostenrechnung basiert. Bei der Normalkostenrechnung müssen die Berechnungssätze den Beschäftigungsschwankungen

4) Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine BWL, a.a.O., S.691 f.; Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung Bd.2,2, a.a.O., S.99 ff.

5) Vgl. Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung Bd.2,2, a.a.O., S.145 ff., Neumayer, "Voll-flexible" Plankostenrech-

ständig angepaßt werden. Ferner ist aus kalkulatorischen Gründen eine Zerlegung der Normalgemeinkosten in einen fixen und variablen Kostenteil bei jeder Kostenstelle erforderlich, da Beschäftigungsänderungen den variablen Anteil beeinflussen.

512. Erfordernisse hinsichtlich der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung.

Die Durchführung von Kostenarten- und Kostenstellenrechnung dient primär der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Betriebsprozesses. Der Kostenartenrechnung fällt dabei im Hinblick auf die optimale Gestaltung des Prämiensystems die Aufgabe zu, alle Kostenarten, die einen der Prämienfaktoren bilden, getrennt zu erfassen und in möglichst kurzen Rechnungsperioden auszuweisen. Dabei sind nach Möglichkeit die vom Arbeiter oder von Arbeitergruppen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Kosten voneinander zu trennen⁶⁾. Die Kostenstellenrechnung ist die Basis für die Stellenerfolgsrechnung im Verantwortungsbereich sowohl der Führungskraft als auch des Arbeiters. "Die Kostenstelle ist deswegen so bedeutend, weil sie der Ort der Leistung und der Kostenentstehung ist"⁷⁾.

Das Untersuchungsmaterial hat hinsichtlich der Kostenrechnungsarten folgendes Bild ergeben:

nung zur Lösung der Kostenrechnungs- und Gewinnbeteiligungsprobleme, ZfB, Jg.21 (1951), H.7., S.397-409, S.398 ff.

6) Vgl. Abschnitt 3431

7) Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung Bd.2,2, a.a.O., S.234

Frage 4: Gibt das betriebliche Rechnungswesen kurzfristig (monatlich) über folgende Daten genaue Informationen:

	Ja	Nein
a. Materialkosten?	15=51,7%	14=48,3%
b. Kapitalkosten?	22=75,9%	7=24,1%
c. Arbeitskosten?	25=86,2%	4=13,8%
d. Energiekosten?	23=79,2%	6=20,7%
e. Kostenstellen?	9=31,0%	20=69,0%
f. Ausschuß- und Nacharbeitskosten?	6=20,7%	23=79,3%

Die auffälligen Unterschiede hinsichtlich der Arbeits-, Energie- und Kapitalkosten einerseits und der Material-, Ausschuß- und Nacharbeitskosten sowie Kostenstellen andererseits weisen deutlich darauf hin, daß die überraschend guten Ergebnisse nicht einem gut funktionierenden Rechnungswesen zuzuschreiben sind, sondern vielmehr dem Zwang zu monatlichen Lohn- und Gehaltszahlungen, zu Zinszahlungen, zur Zahlung für Fremdleistungen wie Elektrizität u.a. und der Möglichkeit, Steuervergünstigungen durch Abschreibungen zu nutzen. Dies haben die Interviews voll bestätigt.

52. Ökonomische Voraussetzungen im Sinne optimaler Kosten- und Leistungsgestaltung.

Die Entscheidung, die Prämienentlohnung in der griechischen Industrie zu praktizieren, verlangt vielseitige Vorüberlegungen hinsichtlich des Vorteils einer erzielbaren Wirtschaftlichkeitssteigerung im Sinne optimaler Kostengestaltung der betreffenden Unternehmungen, da die griechischen Textilbetriebe nicht in der Lage sind, zusätzliche Lohnkosten zu tragen ⁸⁾. Die Zuwendung von Prämien muß durch die Reduzierung der Produktionskosten zumindest ausgeglichen werden, da die Zuwendung von Prämien zwar den Einsatz menschlichen Leistungspotentials erhöht, allein aber noch keinen hinreichenden Grund für deren Einführung darstellt. Es ist zu überprüfen, ob durch Einführung der Prämienentlohnung eine Wirtschaftlichkeitsmaximierung erreicht werden kann.

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als Leitmaxime betrieblichen Denkens soll bei der Anwendung des Prämienlohnverfahrens entsprechend berücksichtigt werden. Von den verschiedenen Alternativen, die einem Unternehmer bei dem Bemühen um Kostenreduzierung zur Verfügung stehen, soll er diejenige wählen, die mit der Wirtschaftlichkeitsmaximierung in Einklang steht. Eine gefühlsmäßige Entscheidung mag zwar zufällig richtig sein; Sicherheit darüber, ob ein geld- oder leistungsmäßiger Erfolg realisiert ist oder in Zukunft erwartet werden kann, schafft jedoch erst eine Wirtschaftlichkeitsrechnung, die damit entweder als Vergleichs- oder Zukunftsrechnung dient.

8) Vgl. Organismos Biomichanikis Anaptyxeos a.e. Meleti tu Kladutis Vamvakurgias en Elladi, a.a.O., S.72 f.

521. Die Einführung der Prämienentlohnung als Investitionsentscheidungsproblem.

Da bei der Einführung des Prämienlohnverfahrens die Unternehmung mit Kapitalaufwendungen rechnen muß, können Entscheidungen solcher Art als Investitionsentscheidungen angesehen werden ⁹⁾. Dies gilt umso mehr im Falle Griechenlands, wo die Praktizierung der Prämienlöhne verschiedene grundlegende Veränderungen, so etwa im Bereich der Organisation, des Rechnungswesens usw. erforderlich macht. Diese wären nicht nur als notwendige Voraussetzung für die Einführung des Prämienlohnes anzusehen, sondern vielmehr als unumgängliche Forderung einer rationellen Betriebsführung überhaupt.

Weil mit den Prämienlohnverfahren eine Senkung der Produktionskosten der Erzeugnisse erreicht werden soll, wären die mit ihrer Einführung verbundenen Kosten als Rationalisierungs- oder Kostenersparnisinvestitionen zu kennzeichnen.

Sieht man in der Einführung der Prämienentlohnung eine Investition, so muß darüber im Zusammenhang mit der Notwendigkeit und Dringlichkeit anderer Investitionen entschieden werden. Die Erfahrung zeigt, daß im allgemeinen die Investitionswünsche über die finanziellen Möglichkeiten hinausgehen ein Problem, das sich für Griechenland auf Grund seines Entwicklungsgrades mit besonderer Härte stellt. Damit ergibt sich die Frage der Wertung, d.h. es muß eine Rangordnung der Investitionsobjekte

9) In der wirtschaftlichen Literatur gibt es bis heute immer noch nicht einen allgemein gültigen Investitionsbegriff. Dazu Vgl. Fischer, G., Allgemeine BWL, a.a.O., S.260 ff.; Gutenberg, E.; Grundlage der BWL, Bd.I, Die Produktion, a.a.O., S.176 ff.; Ballmann, W., Beitrag zur Klärung des betriebswirtschaftlichen Investitionsbegriffes und zur Entwicklung einer Investitionspolitik der Unternehmung, Diss. Mannheim 1954, S.5.; Heinen, E., Zum Begriff und Wesen der betriebswirtschaftlichen Investition BFuP 1957 S.28.; Schmalenbach, E., Kapital, Kredit und Zins 3.Aufl, Köln und Opladen 1951, S.96.;

gefunden werden. Eine allgemeine Aussage darüber ist jedoch nicht möglich.

Dennoch zeigt die Praxis, daß Investitionen, die der Erhaltung der technischen Leistungsfähigkeit der Fertigungseinrichtungen, also der Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit dienen, durchweg an erster Stelle rangieren ¹⁰⁾. Objektive Kriterien für derartige Entscheidungen liefert die Wirtschaftlichkeitsrechnung, d.i. die wertmäßige Erfassung aller Auswirkungen einer unternehmerischen Spekulation, wobei sowohl alle gegenwärtigen wie auch alle künftigen Zahlungen zu berücksichtigen sind ¹¹⁾.

5211. Die Ermittlung der voraussichtlichen Kosten.

Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung in Bezug auf Einführung des Prämienlohnverfahrens muß zunächst die voraussichtlichen Kosten der Einführung dieses Verfahrens ermitteln. Diese setzen sich zusammen aus verschiedenen einmaligen Einrichtungskosten, die in der Kostenkalkulation als Fixkosten auftreten, wie z.B. Kosten der organisatorischen Umstellung im Kostenstellenbereich (Neuabgrenzung), Kosten anderer Ablaufregelungen, Kosten von Arbeitsteilung, von Datenerfassung und der Einrichtung einer Überwachungsstelle u.a. Weiterhin fallen unter diese Investitionsausgaben auch die Kosten für Arbeits- und Zeitstudien, die Kosten für die Anschaffung von Centralographen zur Ermittlung der Maschinenstillstandszeiten sowie die Kosten, die auf Grund der Ausarbeitung und Einführung des Prämiensystems entstehen. Daraus errechnet sich schließlich die Amortisationszeit des neuen Ver-

Preiser, E., Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, Göttingen 1957, S.99 ff.; Schneider, E., Wirtschaftlichkeitsrechnung. Theorie der Investition. 3.Aufl. Tübingen/Zürich 1964, S.1; Käfer, K., Investitionsrechnungen, Zürich 1964, S.5.

10) Vgl. Gutenberg, E., Untersuchung über das Verhalten industrieller Unternehmungen bei Investitionsentscheidungen, Köln und Oplagen 1959, S.167; Käfer, K., Investitionsrechnungen, a.a.O., S.5 ff.

11) Vgl. Bronner, A., Investitionsplanung und Wirtschaftlichkeitsrechnung. Rationalisierung 16. Jahrg. 1952, S. 30-36, S.30

fahrens. Ferner ist eine angemessene Verzinsung des notwendigen Kapitals als Kostenanteil einzukalkulieren. In den Zinsfuß ist eine Risikoprämie einzubeziehen. Als Zinsfuß für das investierte Kapital ist der landesübliche Zinsfuß zu nehmen. Außerdem sind die laufenden Kosten für die Durchführung dieses Verfahrens zu ermitteln, wie z.B. die gezahlten Prämien in den verschiedenen Beschäftigungsgraden, die Kosten für die notwendigen Formulare usw.

Da aber eine Wirtschaftlichkeitsrechnung im allgemeinen für die Zukunft keine festen, konstanten Leistungswerte und keinen gleichbleibenden Beschäftigungsgrad annehmen kann, ist es notwendig, die Kosten in ihre fixen und variablen Anteile aufzuspalten. Die Einführungskosten der Prämienentlohnung kann man als Fixkosten und die Durchführungskosten als variable Kosten ansehen.

5212. Die Ermittlung der voraussichtlichen Ersparnisse.

Die Ermittlung der jährlichen Ersparnisse, die die Unternehmung mit der Prämienentlohnung erzielen kann, ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, da die erbrachten Leistungen in einer Abhängigkeitsbeziehung zum jeweiligen Beschäftigungsgrad stehen. Um bei der Ermittlung dieser Größe Fehler zu vermeiden, sollen in einer solchen Untersuchung die verschiedenen Beschäftigungsgrade Berücksichtigung finden. Das Rechnungswesen der griechischen Textilindustrie ist wegen seiner mangelhaften Entwicklung jedoch noch nicht in der Lage, hier ein realistisches Bild zu liefern.

Die jährlichen Ersparnisse sind das Ergebnis der:

a) quantitativ - zeitlichen Leistungssteigerung, wobei eine Minimierung der fixen Kosten je Leistungseinheit durch bessere Ansnutzung der Anlage erreicht wird.

b) Kostenersparnisse an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, an Energie usw.

Weiterhin decken die Arbeits- und Zeitstudien schwache Stellen des Betriebes auf und zeigen Verlustquellen an. Des weiteren vermindert eine bessere Personalorganisation die Fluktuationsrate, wodurch sich die innerbetriebliche Umschichtung rationeller gestalten läßt, was ebenfalls Kostenersparnis bedeutet.

522. Die Wirtschaftlichkeitsberechnungsmethode

Sind die voraussichtlichen Ein- und Durchführungskosten sowie die Ersparnisse festgestellt, so ist eine Entscheidung darüber möglich, ob dieses Verfahren für das betreffende Unternehmen eine Wirtschaftlichkeitssteigerung bedeutet oder nicht. Ist der Saldo zwischen Ersparnissen und Kosten positiv, so ist die Einführung dieses Lohnverfahrens als wirtschaftlich anzusehen, da die Unternehmung durch dieses Verfahren eine Kostenminimierung erzielen kann. Mathematisch stellt sich die Ermittlung der Kosten und Ersparnisse dieses Verfahrens folgendermaßen dar:

$$Kf = kf + \frac{kf_2}{(1+i)} + \frac{kf_3}{(1+i)^2} + \dots + \frac{kf_n}{(1+i)^{n-1}} - \frac{r}{(1+i)^n}$$

$$L = \frac{l_1}{1+i} + \frac{l_2}{(1+i)^2} + \frac{l_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{l_n}{(1+i)^n}$$

$$a) \quad L > K, \quad \frac{L}{K} > 1 \quad b) \quad L = K, \quad \frac{L}{K} = 1 \quad c) \quad L < K, \quad \frac{L}{K} < 1$$

L =Mehrleistungen (Ersparnis), l =Jahresmehrleistungen, Kf =Investitionskosten, kf =Jahresfixkosten, Kv =Variable Kosten für die Durchführung des Verfahrens, kv =zukünftige jährliche Kosten, i =Kalkulationszinsfuß (Kapitalisierungszinsfuß-Risikozuschlag), r =Restwert (Liquidationserlös), K =Kosten ($Kf+Kv$)

Dabei sind Kf die Investitionskosten und kf die Jahresfixkosten, mit denen zu Beginn des -ten Jahres der Amortisation zu rechnen ist. l sind die Mehrleistungen, die am Ende des -ten Jahres zu erwarten sind.

Ist die Differenz zwischen Ersparnis (L) und Kosten (K) größer als Null, bzw. der Quotient der beiden Größen größer als Eins, dann ist eine Wirtschaftlichkeitsmaximierung gegeben. Umgekehrt liegt eine Wirtschaftlichkeitsminimierung vor, wenn die Kosten größer sind als die erzielte Ersparnis, der Quotient also negativ ist. Die durch das Prämienlohnverfahren verursachte Produktionskostensteigerung ist dann größer als die mit ihm erzielte Ersparnis. Sind die beiden Größen einander gleich, zeigt das Prämienlohnverfahren weder einen positiven noch einen negativen Einfluß auf die Wirtschaftlichkeit.

Auch mit Hilfe der Annuitätenmethode kann die Wirtschaftlichkeit eines Prämienlohnverfahrens überprüft werden. Bei dieser Rechnung werden die verschiedenen einmaligen Einrichtungskosten für die Einführung des Prämienlohnverfahrens (K_f) sowie die zukünftigen jährlichen Kosten (k_v) für die Durchführung dieses Verfahrens für die Dauer einer Periode von (n) Jahren einerseits und die erwarteten zukünftigen Mehrleistungen (Ersparnisse l) pro Jahr für die betreffende Periode andererseits berechnet. Die durchschnittlichen jährlichen Kosten k_d und die durchschnittlichen Ersparnisse (l_d) dieser Periode werden festgestellt. Der Vergleich dieser beiden Größen erbringt das Kriterium für die Wirtschaftlichkeit dieses Verfahrens. Mathematisch ist dies wie folgt zu ermitteln:

$$K_d = \left[K_f + \frac{K_{v1}}{1+i} + \frac{K_{v2}}{(1+i)^2} + \frac{K_{v3}}{(1+i)^3} + \dots + \frac{K_{vn}}{(1+i)^n} \right] \cdot \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

$$l_d = \left[\frac{l_1}{1+i} + \frac{l_2}{(1+i)^2} + \frac{l_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{l_n}{(1+i)^n} \right] \cdot \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

In der Wirtschaftsmathematik ist der Faktor $\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^{n-1}}$ als Wiedergewinnungsfaktor gekennzeichnet.

a) $1d > Kd$ oder $\frac{1d}{Kd} > 1 \rightarrow$ eine Wirtschaftlichkeitssteigerung ist gegeben.

b) $1d = Kd$ oder $\frac{1d}{Kd} = 1$

c) $1d < Kd$ oder $\frac{1d}{Kd} < 1 \rightarrow$ eine Wirtschaftlichkeitsminimierung ist gegeben.

Zur Feststellung der zu realisierenden Alternative ist ein kalkulatorischer Vergleich der möglichen Alternative auf der Grundlage der zwischen ihnen bestehenden quantitativen, monetär ausdrückbaren Unterschiede unentbehrlich. Daneben aber wird es immer auch irreduzible Momente geben, die in die Planungsüberlegung einzubeziehen sind und deren Bedeutung für die endgültige Entscheidung abzuschätzen ist.

In griechischen Betrieben ist die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Grundlage für Entscheidungen kaum zu finden, obwohl ihnen gerade hier, wegen der durch Kapitalmangel begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten besondere Bedeutung zukäme. Dabei wäre die Durchführung der Rechnung eine selbst in Griechenland verhältnismäßig leicht zu lösende Aufgabe. Das eigentliche Problem liegt jedoch in der Wahl der Voraussetzungen und in der Bewertung der jeder Zahl anhaftenden Unsicherheit sowie in der Gewichtung der an sich unwägbaren Faktoren.

Deswegen aber im vorhinein auf die kalkulatorische Behandlung von Finanzierungsproblemen verzichten zu wollen, käme einem Verzicht auf rationelles wirtschaftliches Handeln überhaupt gleich. Auf Grund sorgfältiger Untersuchungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des Prämienlohnverfahrens könnten sich Erweiterungsinvestitionen in vielen griechischen Textilbetrieben oft als überflüssig erweisen, wenn schon bei Anwendung des entsprechenden Prämienlohnes die Produkte in der gewünschten Menge hergestellt werden, zumal auch noch die Unsicherheit, die sehr häufig Investitionen solcher Art anhaftet, ausgeschlossen wird.

Außerdem soll sich die Aufgabe der Wirtschaftlichkeitsrechnung nicht in der Fixierung der zukünftigen Ersparnisse erschöpfen, etwa im Sinne eines mathematischen Ausgleichs oder in der Subtraktion der Kosten des Verfahrens von den Ersparnissen; sie soll vielmehr auch ein Instrument zur Prognostizierung der notwendigen Geldbeträge sein und im Einklang mit den vorhandenen finanziellen Möglichkeiten stehen ¹²⁾).

Für den Fall Griechenland gilt es, zunächst den Einfluß, den der Prämienlohn auf andere Unternehmungen der gleichen und anderer Branchen sowie auf die gesamte Volkswirtschaft haben wird, abzuschätzen. Das heißt, es ist zu untersuchen, ob das, was sich für die Unternehmung als vorteilhaft erweist, in Einklang steht mit den Kriterien der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik. Da aber die Abhängigkeitsbeziehung von Unternehmung und Umwelt oft gar nicht monetär erfaßbar ist, ist sie dann eines der irreduziblen Momente, die bei der Bewertung der Ersparnisse zu beachten sind.

12) Vgl. Koch, H., Betriebliche Planung, a.a.O., S.61

53. Sozialpsychologische Grundlage der Prämienlohngestaltung.

531. Information der Belegschaft

Große Bedeutung kommt bei der Einführung der Prämienentlohnung in griechischen Industriebetrieben einer eingehenden sozialpsychologischen Vorbereitung aller Beteiligten zu, die auf die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit des neueinzuführenden Prämienlohnverfahrens für die Belegschaft, aber auch für die Unternehmung aufmerksam macht ¹³⁾.

Die Forderung der griechischen Arbeitnehmerverbände nach einer Verbesserung der Lohnsituation ¹⁴⁾ sowie die anerkannte Notwendigkeit einer Anpassung des Lohnsystems an die Anforderungen, die die Industrialisierung des Landes stellt, berechtigen allein genommen noch nicht zu der Überzeugung, die Ein- und Durchführung der Prämienentlohnungsmethode werde die genannten Schwierigkeiten beseitigen. Vielmehr hängt der Erfolg oder Mißerfolg wesentlich von der Bereitschaft aller Beteiligten zu positiver Mitwirkung und den vorhandenen Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Belegschaft als Partnern ab. Die Interviews ließen deutlich erkennen, daß die Beziehungen und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern nicht zufriedenstellend sind ¹⁵⁾. Dazu kommt noch die überwiegend ablehnende Haltung der Unternehmer gegenüber allen Gewerkschaftsbewegungen der Arbeitnehmer ¹⁶⁾.

13) Vgl. Remmers, W., Die Auswirkungen der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeiter unter besonderer Berücksichtigung des Akkordlohnes mit arbeitswissenschaftlicher Vorgabenermittlung. Diss. Münster 1961; Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S.183 ff.; Hundt, D., Die Arbeitsplatz- und Persönliche Bewertung a.a.O., S.35 ff.

14) Vgl. Schreiben der Confederation General du Travail de Grèce, a.a.O., S.2 ff.

15) Vgl. Das Untersuchungsmaterial zu Fragen 14, 16, 46.

16) Eine Untersuchung des "Ellinikon kentron paragigkitos"

Bei dieser Sachlage ist in Griechenland für die Prämienentlohnung mit vielen Schwierigkeiten zu rechnen. Noch mangelt es nämlich an einer positiven Einstellung, die ein Hauptfaktor für den Erfolg dieses Verfahrens ist. Demjenigen, der mit der Praxis der Leistungsentlohnung vertraut ist, sind die Schwierigkeiten der Zusammenarbeit in Lohnfragen nur allzu gut bekannt. So waren in Griechenland auf die sporadischen Bemühungen, das Leistungslohnverfahren einzuführen, Widerstand und Unruhe in der Belegschaft die Folge, so daß sich die betreffenden Unternehmungen gezwungen sahen, das bisherige Lohnsystem wieder aufzugreifen. Eine Erklärung dafür dürfte einerseits in der mangelhaften Information und Vorbereitung aller Beteiligten zu suchen sein, nicht zuletzt aber auch darin, daß die meisten Unternehmungen nicht das Vertrauen ihrer Belegschaften genießen und diese mit großer Skepsis solchen Entscheidungen gegenüberstehen ¹⁷⁾.

Erwähnenswert sind in diesem Fall die Ergebnisse der Untersuchungen des amerikanischen Soziologen Whyte und seiner Mitarbeiter über Akkord- und Prämienlohnsysteme ¹⁸⁾. Er stellte fest, daß die Arbeiter bei Leistungslohn oft nicht unterscheiden können, ob sie bei einer sich in Leistungsanreizen äußernden Entlohnungsmethode belohnt oder bestraft werden.

Die Interviews legten die Auffassung nahe, daß die Autoritätsstruktur der Unternehmungen kein psychologisches Hindernis bei der Einführung des Prämienlohnes darstellt,

zeigte, daß nur 40% der befragten Unternehmungen bereit sind, den Syndikalismus zu tolerieren. Dazu Vgl. Ellinikon Kentron Paragogikotitos, Untersuchung über die menschlichen Beziehungen in der griechischen Unternehmung, Athen 1963.

17) Vgl. Europäisches Produktivitätszentrum, Bericht über die griechische Industrie, Athen 1957, Ellinikon Kentron Paragogikotitos, Untersuchung über die menschlichen Beziehungen a.a.O.

18) Vgl. Whyte, W. und Mitarbeiter, Lohn und Leistung, a.a.O.

wenn die Betriebsleitung versucht, die Belegschaft über die neue Lohnmethode zu informieren. In diesem Zusammenhang äußerten sich viele Gesprächspartner skeptisch bezüglich einer Demokratisierung der Führungsorganisation, da sie daran zweifelten, daß diese Entscheidung die Leistungsbereitschaft der Arbeiter erhöhen könnte ¹⁹⁾. Diese Auffassung bewies auch indirekt das Untersuchungsmaterial zu Frage 17. Ein Teil der Befragten vertrat die Ansicht: "Unsere Mitarbeiter akzeptieren ein autoritäres Verhalten". Eine Erklärung hierfür muß im Bildungsniveau der Arbeitenden sowie in der gesamten Sozial- und Wirtschaftsstruktur Griechenlands gesehen werden ²⁰⁾.

Der erste Schritt zur Überwindung dieser Problematik in den griechischen Betrieben muß daher sein, alle Mitarbeiter ausreichend über Sinn, Aufgabe, Methode und Vorteile der Prämienentlohnung zu unterrichten.

"Zu den Aufgaben der Unternehmensleistung gehören die Probleme der betrieblichen Lohnpolitik, auf die die Mitarbeiter am empfindlichsten reagieren. Alles, was den Lohn eines Arbeitnehmers betrifft, beschäftigt ihn außerordentlich stark und er beobachtet unweigerlich jede Einzelheit des Lohnwesens mit großem Interesse, wenn nicht sogar mit einem gewissen Mißtrauen" ²¹⁾. Wistinghausen ist daher der Auffassung, daß die Information eine betriebspädagogische Aufgabe sei ²²⁾.

19) Vgl. Untersuchungen von Berkowitz, L., Sharing in small decisionmaking groups. Journ. of abn and soc. Ps. 48, 1953; Lewin, K., Lippit, R., White, R., Patterns of aggressive in experimentally created social dimates. Journ. of soc. Ps. 10, 1939.

21) Cook, R., Betriebliche Lohnpolitik in: Handbuch des Industrial Engineering; Gestaltung, Planung und Steuerung industrieller Arbeit. V. Leistung und Lohn, Berlin-Köln-Frankfurt 1956 S.170

20) Vgl. Besprechung mit A. Mayer.

22) Vgl. Wistinghausen, J., Innerbetriebliche Information, Grundsätze und Möglichkeiten, in: Handbuch der sozialen Betriebspraxis, Neuwied, S.3.

Die Unterrichtung der Beteiligten sollte vielseitig sein und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Die Betriebsleitung muß nicht nur zu einer breiten Diskussion über alle Seiten des neuen Lohnverfahrens bereit sein, sondern sie muß auch versuchen, diese in einer Weise zu führen, die alle Betriebsangehörigen zur aktiven Teilnahme anregt.

Je vollständiger die Information und je verständlicher die neue Lohngestaltung ist, desto größer ist die Chance einer positiven Einstellung aller Mitarbeiter ²³⁾. Je bedingungsloser die Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit zwischen Unternehmer und Belegschaft ist, umso sicherer ist die Basis für die Bemühungen um eine erfolgreiche Einführung des Prämienlohnes ²⁴⁾. Eine unaufrichtige Haltung wird rasch erkannt werden und dazu führen, daß die Arbeiter das Vertrauen verlieren. Es ist aber überaus schwierig, das Vertrauen wiederzugewinnen, wenn man es einmal verspielt hat ²⁵⁾.

Die Unternehmung hat verschiedene Informationsmöglichkeiten, sie soll sich bei der Auswahl aber ausschließlich daran orientieren, auf welche Weise ein Höchstmaß an Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit gewährleistet ist. Als beste Informationsmittel können die Betriebszeitung, als ein innerbetriebliches Organ des Managements im Sinne der Partnerschaft, Gruppenbesprechungen und Informationskurse mit verschiedenen Anreizen zur Teilnahme angesehen werden ²⁶⁾.

23) Vgl. Bräutigam, G., Die innerbetriebliche Information in: Handbuch für Betriebspsychologie, Band 9, S.531-555; Bass, B., Organizational Psychology, a.a.O. S.94 ff.; Eysenck, H., Wege und Abwege der Psychologie, Hamburg 1956, S.97.

24) Vgl. Bräutigam, G., Die innerbetriebliche Information, a.a.O. S.553

25) Cook, R., Betriebliche Lohnpolitik, a.a.O. S.174.

26) Vgl. Fischer, G., Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, Unternehmungen und Berichte, Veröffentlichungen der A.G.P. Reihe II Heft 3 Holden 1964 S.17 ff.; Kura, P., Informationswesen und Werkzei- tung in: Müller u.a., Das betriebliche Informationswesen, München 1954, S.119

Um die Arbeitnehmer zu informieren, kommt es zunächst darauf an, das geeignete Informationsmittel zu finden. Welches dieser Mittel im Endeffekt in Frage kommt, hängt von einer eigenen Untersuchung, z.B. Umfrage, Besprechung im Betrieb, ab. Auch die Gestaltung des Inhalts muß Gegenstand dieser Untersuchung sein. Böhrs schreibt hierzu, daß "bei allen Mitteln der innerbetrieblichen Information zu berücksichtigen ist, daß der Arbeiter ihnen gegenüber mißtrauisch ist, weil er vermutet, daß er für etwas gewonnen werden soll, das sich gar nicht mit seinem Wollen deckt. Die innerbetriebliche Information muß deshalb zurückhaltend sein und jedes Propagandistische vermeiden. Sie sollte sich ganz darauf beschränken, der Arbeiterschaft etwas zu erklären, was man leider nicht jedem Arbeiter im direkten Gespräch erläutern kann. Sie soll ihm sagen, was er oft nicht weiß und nicht von sich aus wissen kann" ²⁷⁾.

Natürlich sind die Probleme der Prämienentlohnung nicht schon allein durch eine vollständige Information auszuräumen ²⁸⁾. Viele andere Schwierigkeiten können mit der Zeit auftauchen. Die gute Atmosphäre und die harmonische Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Belegschaft ist bei der Bewältigung dieser Problematik von großer Bedeutung.

Aus sozialpsychologischen Gründen wäre es zu befürworten, eine Prämienkommission zu berufen, die für alle im Zusammenhang mit der Information der Belegschaft auftretenden Fragen, die Festlegung des Termins für die Einführung des neuen Lohnsystems, die Auszahlung sowie für die Überwachung der Prämien zuständig ist. Die Berufung

27) Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O. S.185

28) Vgl. Mayer, A., Der Mensch im Betrieb. Heft 1 der Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Arbeitsbeziehungen, Baden Württemberg o.J. S.5

eines Prämienausschusses kann auch zur Verwirklichung der mit der Prämiententlohnung angestrebten Ziele beitragen. In diesem Fall ist es notwendig, daß die Vertreter der Arbeiterschaft auf Grund einer einschlägigen Ausbildung die entsprechenden Kenntnisse über die neue Entlohnungsmethode besitzen.

Ist die Betriebsleitung überzeugt, daß alle Beteiligten positiv mitwirken können und bei aller Klarheit über und Verständnis für das gesamte Vorhaben sind, kann sie mit der praktischen Durchführung beginnen.

532. Probleme hinsichtlich des Bildungsniveaus der Arbeitskräfte.

Die Hebung des Bildungsniveaus sowohl der Arbeitnehmer als auch der betrieblichen Führungskräfte ist für die griechische Industrie eine der wichtigsten Voraussetzungen zur erfolgreichen Praktizierung des Prämiententlohnungsverfahrens. Aber nicht nur für die Einführung der Prämiententlohnung ist dies dringend notwendig, sondern für die Industrialisierung des Landes überhaupt ²⁸⁾. Es ist charakteristisch, daß nach dem zweiten Weltkrieg in Griechenland bei den Bemühungen um die Industrialisierung des Landes in erster Linie der Mangel an Kapital betont wurde, das Fehlen der erforderlichen Techniker, Wirtschaftler, gelernten und angelernten Arbeiter, aber kaum entsprechende Berücksichtigung fand ²⁹⁾. Folge dieses unrationellen Denkens ist die geringe Ergiebigkeit der griechischen Wirtschaft. Heute vertritt man die Ansicht, daß die Produktivität bei etwa 30% des gewünschten Niveaus liegt und daß das niedrige Bildungsniveau der arbeitenden Bevölkerung hierfür die Hauptursache ist ³⁰⁾. McClelland schreibt in diesem Zusammen-

28) Vgl. Zolotas, X., *Ikonomiki anaptyxis*, a.a.O., S.25 ff.; Cannon, G., *I ekpedeusis ergodigon biomichanikon epichiriseon*, Athen 1964, S.3 ff.

29) Vgl. Zolotas, X., *Ikonomiki anaptyxis*, a.a.O., S.10 f.

30) Vgl. Cannon, G., a.a.O. S.31, 35 ff.

hang: "Die elementare Voraussetzung für wirtschaftliche Entwicklung liegt demnach nicht im ökonomischen Entwicklungsplan, sondern im Menschen" ³¹⁾.

Man kann bei der heutigen Lohn- und Einkommenssituation in der Einführung von Prämienlöhnen einen Anreiz zur Verbesserung der Ergiebigkeit der menschlichen Arbeit sehen. Ob aber der Prämienlohn auch auf die Dauer als Anreiz wirksam bleiben wird, ist ungewiß ³²⁾.

Ein außerordentlich wichtiges Instrument, um auf lange Sicht die Leistungsbereitschaft der Arbeiter zu aktivieren, ist ein entsprechendes Bildungssystem, das an den Anforderungen der technologischen Entwicklung ausgerichtet sein soll. Die Untersuchungen von McClelland zeigten, daß die Erziehungsbedingungen eines Landes ein wichtiger Faktor für die Weckung der Leistungsbereitschaft darstellen ³³⁾.

Interessant ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis von Frage 17.: Glauben Sie, daß die Ergiebigkeit der menschlichen Arbeit verbessert werden kann, durch (Nummerieren Sie bitte die Reihenfolge)

	mittlerer Rangwert	häufigster Rangwert
a. Verbesserung der menschl. Beziehungen,	32	D.
b. Rationalisierung der Produktion,	40	C.
c. Ausbildung,	54	A.
d. Geldliche Anreize?	44	B.

Diese Ergebnisse sind in den Abbildungen verdeutlicht.

31) McClelland, D., Die Leistungsgesellschaft, Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1961, S.11

32) Vgl. Abschnitt 44

33) Vgl. McClelland, D., Die Leistungsgesellschaft, a.a.O. S.26 f

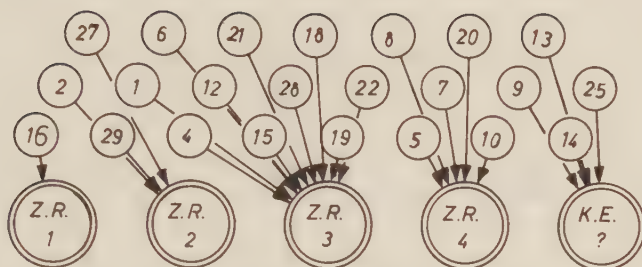


Abb. 38 a: Rangzuordnungsübersicht für
"Menschliche Beziehungen"

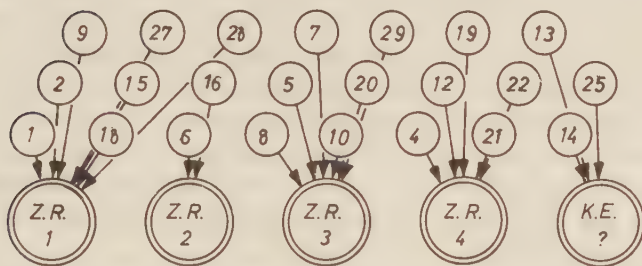


Abb. 38 b: Rangzuordnungsübersicht für
"Rationalisierung der Produktion"

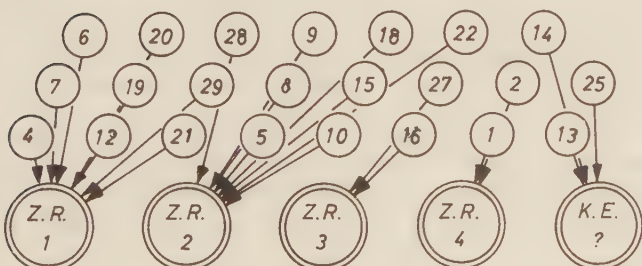


Abb. 38 c: Rangzuordnungsübersicht für
"Ausbildung"

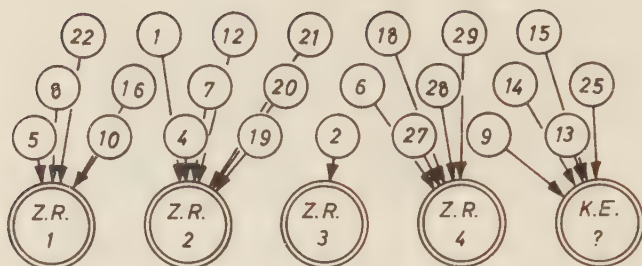


Abb. 50d: Rangzuordnungsübersicht für
"Geldliche Anreize"

Das Untersuchungsmaterial ließ erkennen, daß die meisten Unternehmungen die Verbesserung der Ausbildung als einen für die Ergiebigkeit der menschlichen Arbeit sehr wichtigen Faktor ansehen. Auch die Interviews bestätigen dies, wenngleich fast alle Gesprächspartner betonten, daß sie auf Grund ihrer Beobachtungen der Auffassung sind, daß die geldlichen Anreize kurzfristig von größerer Bedeutung für die Steigerung der Leistungsbereitschaft sind als die Ausbildung.

Mit Vorbehalt äußerten sie sich aber über die Wirkung der geldlichen Anreize auf die Dauer; dagegen waren sie fest überzeugt von der wichtigen Rolle, die der Ausbildung und Fortbildung bei der langfristigen Aktivierung der Leistungsbereitschaft zukommen. Eine Abweichung zwischen den auf dem Fragebogen und in den Interviews gegebenen Antworten zu den Fragen a und b war nicht erkennbar.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht soll die Bildung und Ausbildung sowie die Fortbildung der arbeitenden Menschen im griechischen Betrieb als eine unternehmerische Aufgabe

betrachtet und als solche erfüllt werden. Es ist die Aufgabe einer verantwortungsbewußten Betriebsleitung, eine Steigerung des Bildungsniveaus ihrer Mitarbeiter anzustreben. Mit Recht sieht Abel in den Ausbildungskosten die wirtschaftlichsten Investitionen ³⁴⁾.

Die Tatsache, daß ein gutes Bildungssystem die Voraussetzungen für eine gesteigerte Leistungsbereitschaft der arbeitenden Menschen nicht kurzfristig schaffen kann und deshalb auch die Rentabilität der zu leistenden erheblichen Investitionen in kurzen Zeiträumen nicht meßbar ist, bedeutet nicht, daß diese Aufgabe als weniger dringlich angesehen werden dürfte, wie es bisher in Griechenland der Fall war. Eddig schreibt, daß "alle Faktoren, die den Wohlstand von Individuen und Gesellschaft ausmachen, zum Teil von den Bemühungen um Bildung abhängen" ³⁵⁾.

Es ist klar, daß bei den Bemühungen um die Verbesserung des Bildungsniveaus der Arbeiterschaft die Unternehmer und der Staat gegen viele Schwierigkeiten ankämpfen müssen.

Das in Amerika praktizierte TWI (Training within Industry) ³⁶⁾ könnte in der griechischen Textilindustrie sehr zur Bewältigung dieser Problematik beitragen.

34) Abel, M., Dynamische Wirtschaftsführung, Führungslehre für die Betriebspraxis, Wiesbaden 1961, S.191.; dazu vgl. Perridon, L., Gedanken zur Neugründung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule, in: Mitteilungen - Amtliches Publikationsorgan der Industrie- und Handelskammer Augsburg, Dezember 1967

35) Eddig, F., Grundprobleme der Bildungsökonomie, in: Der Arbeitgeber Nr. 11/12 J. 1964 S.288

36) Vgl. Riedel, J., Ausbildung und Anlernen von Arbeitskräften in: Handbuch für Betriebspsychologie, S.400; dazu auch Tiffin, J., McCormick, E., Industrial Psychology, 4.ed., Prentice-Hall, Inc. 1958

533. Ausbildung von Führungskräften

Die Erarbeitung der Prämiengrundlage erfordert den Einsatz von Fachkräften. Die Ausbildung solcher Spezialisten steckt in Griechenland zur Zeit noch ganz in den Anfängen. Außerdem reicht eine gute Ausbildung allein nicht aus; sie bedarf der Ergänzung durch die entsprechenden praktischen Erfahrungen auf dem Gebiet der Leistungslohngestaltung. Dies ist aber in Griechenland noch nicht möglich. Die Mißerfolge bei einzelnen früheren Versuchen, die Leistungslöhne einzuführen, sind nicht aus einer möglichen Unrichtigkeit oder Unvollkommenheit des Systems zu erklären, sondern resultieren vielmehr aus der fehlerhaften Durchführung. Dabei war die Tatsache entscheidend, daß für die Einführung verantwortliche Personal keine ausreichenden betriebswirtschaftlichen, arbeitswissenschaftlichen, psychologischen und sozialpsychologischen Kenntnisse und Erfahrungen besaß.

Dies ist auch die Ursache für die Skepsis, mit der die griechische Industrie noch heute der Praktizierung von Leistungslohnsystemen gegenübersteht.

Auch eine Interdependenz zwischen Führungsorganisation und Bildungsniveau der Führungskräfte der griechischen Unternehmungen ist deutlich zu erkennen. Bei der Befragung fiel auf, daß in Textiletzbetrieben mit fachlich qualifiziertem Personal in den Führungspositionen die Kooperationsbereitschaft sehr stark ausgeprägt war. Sie zeigten Verständnis und Interesse für die Probleme ihrer Arbeiter. Umgekehrt verhielt es sich in Betrieben, deren Führungskräfte keine fachliche Ausbildung besaßen; sie zeigten deutlich einen autoritären Führungsstil. In diesen Fällen war es schwierig, mit der Betriebsleitung ins Gespräch zu kommen. Was die menschlichen Beziehungen betrifft, so lehnten sie bei der Diskussion prinzipiell alle Forderungen ihrer Mitar-

beiter als ungerechtfertigt ab. Bezeichnend ist die Antwort des Direktors eines solchen Betriebes auf die Frage: "Wie sind die Beziehungen zwischen Betriebsleitung und Belegschaft?" "Ich habe in meinem Betrieb 400 Arbeiter, ich habe 400 gut bezahlte Feinde."

Bei den Besprechungen wurde deutlich, daß das Problem bei der Einführung der Prämienentlohnung nicht in der Führungsorganisation der griechischen Betriebe liegt, sondern vielmehr in dem Mangel an Spezialisten und geeigneten Unternehmern. Eine Verbesserung des Bildungsniveaus der Führungskräfte kann deshalb als entscheidender Faktor für die Verwirklichung eines "demokratischen" Führungsstils betrachtet werden. Allerdings kann sich dieser Prozeß nur innerhalb eines entscheidend veränderten sozialen Gesamtgefüges vollziehen ³⁷⁾.

Das Problem der Heranbildung von betrieblichen, technischen und administrativen Führungskräften erfordert eine intensive Kooperation von Hochschule und Industrie. Von großer Bedeutung kann dabei für Griechenland die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen sein, die viele Erfahrungen auf Grund verschiedener Untersuchungen besitzen. Aber auch jede Betriebsleitung sollte ihre Führungskräfte in Kursen innerhalb des Betriebes fortbilden. Von den 10 Unternehmungen, die interviewt wurden, führte nur ein Unternehmen Kurse für Führungskräfte durch.

Auf Grund dieser Erfahrungen ist zu wünschen, daß die griechischen Unternehmer bei Einführung von Prämienentlohnungsmethoden ausländische Beratungsfirmen hinzuziehen, die auf dieses Gebiet spezialisiert sind. Außerdem ist die Beauftragung betriebsfremden Personals aus folgenden Gründen zu befürworten:

37) Vgl. Irle, M., Führungsprobleme, in: Handbuch für Betriebspsychologie S.525 f.

a) Die außenstehenden Berater können eine gewisse Objektivität bei der Erarbeitung der Prämiengrundlagen garantieren, da sie sowohl von den Arbeitern als auch von der Betriebsleitung als gerecht und unparteiisch angesehen werden ³⁸⁾).

b) Das ist besonders wichtig für die griechische Textilindustrie, die zum großen Teil aus Klein- und Mittelbetrieben besteht, die finanziell nicht in der Lage sind betriebseigene Fachkräfte zu verpflichten.

Zu den Aufgaben einer Beratungsfirma sollte es auch gehören, betriebseigene Mitarbeiter dafür zu schulen, daß sie später die Durchführung und Überwachung dieses Verfahrens übernehmen können.

Die Schwierigkeit besteht darin, daß ausländische Beratungsfirmen mit den Gepflogenheiten und Verhältnissen in griechischen Textilbetrieben sowie mit der griechischen Mentalität nicht genügend vertraut sind. Dieses Problem kann durch Heranziehung von Betriebsangehörigen zur Mitarbeit überbrückt werden. "Zugunsten der Heranziehung von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens kann angeführt werden, daß sie sich mit der Aufgabe identifizieren und sich für den Fortschritt der Arbeit verantwortlich fühlen. Das Heranziehen von Arbeitskräften aus dem eigenen Betrieb erleichtert die spätere Erläuterung der Ergebnisse ³⁹⁾).

38) Vgl. Chesler, D., Leukart, R., Otis, J., Arbeitsbewertung in: Handbuch des Industrial Engineering, a.a.O. S.148 f.; Wibbe, J., Arbeitsbewertung, Grundlage des Arbeits- und Zeitstudiums, 3.Aufl. München 1966.

39) Chesler, D., Leukart, R., Otis, J., Arbeitsbewertung, a.a.O., S.149.

534. Probleme bei der Gestaltung von Einzel- und Gruppenprämien.

Die Prämienentlohnung erfordert häufig die exakte Erfassung von Einzelleistungen, was aber oft entweder wegen der nicht vorhandenen organisatorischen Voraussetzungen unmöglich oder überhaupt unökonomisch ist. Ferner können bestimmte Arbeiten nur in Zusammenarbeit von mehreren Arbeitern ausgeführt werden. Hierbei ist der Arbeitseffekt dieser Gruppe ohne Schwierigkeiten erfaßbar, jedoch nicht der des einzelnen Arbeiters.

Der Einzel- oder Gruppenprämienlohn stellt keine Lohnerscheinungsform wie die vorher beschriebene dar, er ist vielmehr eine Methode der Berechnung und Verteilung des Verdienstes ⁴⁰⁾. Die Prämie entspricht der Mehrleistung, ganz gleich, ob diese Berechnung und Verteilung sich auf den einzelnen oder die Arbeitsgruppe bezieht. Allgemein kann man feststellen, daß die Problematik der Entlohnung der Einzel- oder Gruppenleistung bei allen leistungsorientierten Löhnen zu finden ist.

Böhrs gliedert die Gruppenleistung in eine echte Gruppenleistung, die dadurch entsteht, daß mehrere Arbeiter zusammenarbeiten müssen und deren Leistung demzufolge auch nur als Ganzes erfaßbar ist, und in eine unechte Gruppenleistung, wenn die Gruppenmitglieder unabhängig voneinander arbeiten, ihr Leistungsergebnis aber in einen "gemeinsamen Topf" fließt ⁴¹⁾.

Heute richten die Betriebspsychologie und -soziologie einen großen Teil ihrer Untersuchungen auf das Verhal-

40) Vgl. Maynard, H., Gruppenleistungslohn, in: Handbuch des Industrial Engineering, Berlin 1956, S.62-88, S.63

41) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S.163 ff.

ten des Menschen als Mitglied einer Gruppe⁴²). Das Wissen um den vielseitigen Charakter des Menschen kann eine Hilfe bei wichtigen Entscheidungen sein. In der folgenden Analyse werden die Einzel- und Gruppenprämien erläutert.

5341. Einzelprämien

Die Zuwendung von Einzelprämien ist nur dann sinnvoll, wenn die Arbeitsleistung des einzelnen allein von seiner Fähigkeit und Intensität abhängig ist, nicht aber von direkten - positiven wie negativen - Einflüssen seiner menschlichen Umgebung⁴³).

Wesentlich ist also der Zusammenhang zwischen Einzelprämie und Einzelleistung. Somit stellt der Einzelprämienlohn eine dynamische, leistungsbezogene Prämienentlohnungsmethode dar.

Bei der Durchführung dieser Einzelprämienentlohnung sind die folgenden Vor- und Nachteile zu berücksichtigen:

Da die Höhe der Prämie der tatsächlichen Leistungssituation des einzelnen entspricht, ist diese Entlohnungsform zweifellos die idealste; sie übt auf den Arbeiter den stärksten Anreiz zur Erbringung der ihm möglichen Arbeitshöchstleistung aus. Damit trägt aber der einzelne Arbeiter das Risiko für eine Verdienstmöglichkeit über den Grundlohn hinaus, da der Leistungsanteil des Prämienlohnes im direkten Zusammenhang mit seiner persönlichen Mehrleistung steht.

Ferner besteht die Gefahr einer körperlichen und seelischen Überbelastung. Darüberhinaus nimmt dieses Streben nach der vollen Ausschöpfung der Leistungsfähig-

42) Vgl. Bass, B., Organizational Psychology, Boston 1965, S. 192 ff.; Vroom, V., Work and Motivation, New-York-London-Sydney, 1964, S.119 ff.; Tiffin, J., McCormick, E., Industrial Psychology, a.a.O., S.368 ff.

43) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S.163

keit des Arbeiters - betrachtet aus der Sicht des Betriebes - keine Rücksicht auf die Zusammenarbeit und die Solidarität im Betrieb, die für die Schaffung einer optimalen Ausbringung erforderlich ist.

In vielen Fällen ist die Einführung einer Einzelprämie von der wirtschaftlichen und praktischen Seite her gesehen nicht immer zweckmäßig und/oder überhaupt möglich

5342. Gruppenprämien

Die Gruppenprämie kommt zur Anwendung, wenn eine Anzahl von Arbeitern gemeinsam eine Arbeitsaufgabe verrichtet. Die Gruppenleistung ist die Grundlage für die Gewährung der Gruppenprämie.

Die Untersuchung beweist zunächst, daß unter den griechischen Arbeitern eine Abneigung gegenüber der Gruppenentlohnung besteht ⁴⁴). Der Grund hierfür dürfte sein, daß dem griechischen Arbeiter das Zusammenarbeiten in Gruppen, wie es die mit Fortschreiten der Industrialisierung immer stärker werdende Arbeitsteilung erfordert, noch weitgehend fremd ist. Er befindet sich noch in dem Stadium des Kennenlernens einer neuen Arbeitsweise und der Ausbildung eines neuen Bewußtseins, des Gruppenbewußtseins und des Bewußtseins für soziale Verantwortung, sowie neuer Verhaltensweisen. Ferner ist die Einführung eines Gruppenprämienlohnes - wie bei allen Gruppenleistungslohnen - von der Erfüllung gewisser Voraussetzungen abhängig ⁴⁵), die fast in allen interviewten Betrieben keine entsprechende Berücksichtigung fanden.

⁴⁴) Vgl. Abschnitt 44

⁴⁵) Vgl. Bornemann, E., Gruppenarbeit im Betrieb, REFA-Nachrichten 1953 H.3, S.49 ff.

Die experimentelle Sozialpsychologie bietet auf diesem Gebiet zahlreiche Erkenntnisse ⁴⁶⁾, die bei Anpassung an die gegebene Situation den Bemühungen, den Gruppenlohn in Griechenland praktikabel zu machen, sehr förderlich sein können. Die Problematik der Anwendung eines Gruppenprämienlohnes ist vielfältig wie die Natur des Menschen; man kann sie in drei Teilbereiche zerlegen: Bildung, Führung und Entlohnung der Gruppe, wobei die Bildung der Gruppe nach formalen und informellen Gesichtspunkten besondere Bedeutung zukommt.

Betrachtet man die formale Organisation als den Versuch, im betrieblichen Bereich ein rational durchstrukturiertes soziales Gebilde zu entwerfen ⁴⁷⁾, das die Erreichung der Unternehmungsziele ermöglichen soll, ist auch die Bildung einer Gruppe, der mit Prämienlöhnen ihre Leistung abgegolten wird, als Versuch anzusehen, die gesteckten Ziele besser zu verwirklichen.

Nach Mayntz ist "das gemeinsame Kennzeichen aller von der Soziologie als (formale) Organisation bezeichneten Gebilde, daß in ihnen eine Mehrzahl von Menschen zur Erreichung eines spezifischen Zieles bzw. einer begrenzten Anzahl spezifischer Ziele zweckbewußt und nach rationalen Gesichtspunkten zusammenwirken" ⁴⁸⁾.

Argyris weist ausdrücklich darauf hin, daß die formale Organisation "logisch" und "rational" fundiert sein soll ⁴⁹⁾. Dieses Postulat steht weitgehend bei der Prämiengruppenbildung im Vordergrund. Die Gestaltung der Gruppenprämien ist zielgerichtet. Sie stellt ein rationales, bewußt erdachtes Entlohnungssystem dar, das durch

46) Vgl. Bornemann, E., Gruppenarbeit im Betrieb, REFA-Nachrichten 1953 H.3 S.49 ff.

47) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O. S.15

48) Mayntz, R., Die Organisationssoziologie und ihre Berechnungen zur Organisationslehre, in: Organisation, Hrsg. Schnauffer E. und Agthe, K. Berlin-Baden-Baden 1961, S.30

49) Argyris, Ch., Personality and Organization, a.a.O. S.54

einen zieladäquaten Mitteleinsatz zur Erreichung des spezifischen Betriebszieles beitragen soll. Mit anderen Worten ausgedrückt: Die betrieblichen Zielsetzungen werden in den Gruppenprämienplan projiziert und dort fixiert; den Gruppenangehörigen wird deutlich gemacht, wo das Interesse des Betriebes im Produktionsprozeß liegt.

Aus der einschlägigen Literatur geht klar hervor, daß die formale Gruppenbildung ein Organisationsplan darstellt, dem keine soziale Realität entspricht, er stellt vielmehr eine soziale Soll-Organisation des Betriebes dar. Diese These betrifft auch die Organisation der Prämiengruppen. Nach der Ansicht einiger Autoren sind die wechselseitigen Beziehungen in der formalen Gruppenstruktur "idealer Natur" ⁵⁰⁾. Demgegenüber ist die informale Gruppe als eine soziale Realität anzuerkennen, die unabhängig von der Organisation des Betriebes entsteht ⁵¹⁾. Mayntz definiert die informale Gruppe "als denjenigen Komplex von formalen, nicht geplanten und beabsichtigten sozialen Abläufen und Phänomenen im Betrieb, die aus der Tatsache entstehen, daß die Betriebsangehörigen soziale Wesen sind und in ihrem Verhalten nicht nur von den Anordnungen der Betriebsleitung, sondern auch von ihrer Herkunft, ihren Sitten, Wünschen und Erfahrungen bestimmt werden" ⁵²⁾.

Nach der Auffassung von Roethlisberg und Dickson unterscheiden sich die formale und informale Organisation durch rationales bzw. gefühlsmäßiges Verhalten ⁵³⁾.

Die Auffassung, daß zwischen formaler und informaler Organisation eine klare Trennung vorhanden sei, wobei die informale Gruppe zwangsläufig von der formalen bzw.

50) Vgl. Atteslander, P., "Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb - Probleme der Sozialforschung in internationaler Sicht, Köln und Opladen 1959 S.60; Barnard, C., The Functions of the Executive. Cambridge, Mass 1956, S.64 ff.

51) Vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O. S.32

52) Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Stuttgart 1958

53) Vgl. Roethlisberger, F., Dickson, W., Management and the Worker, Cambridge Mass. 1939, S.546

"primären" Organisation hervorgerufen wird, ist bei der formalen und informalen Prämiengruppe nicht eindeutig vertretbar, da die Gestaltung eines formalen Organisationsplans für die Prämiengruppen die Existenz informaler Beziehungen als relevante Vorbedingungen eines solchen Entlohnungssystems fordert. Bei der Bildung von Prämiengruppen trifft vielmehr die These von Barnard zu, daß die informale Organisation einen gewissen Grad von formaler Organisation notwendig macht und daß sie wahrscheinlich nicht weiter existieren oder sich entwickeln kann ohne das Auftreten von formaler Organisation ⁵⁴).

Die formale Gruppenbildung ist verständlicherweise durch die Ziele des Betriebes determiniert. Soweit aber die Verwirklichung dieser Zielvorstellungen von dem menschlichen Verhalten abhängig ist - und dies scheint eindeutig bei dem zielgerichteten Prämienverfahren der Fall zu sein - ist die Einbeziehung des menschlichen Verhaltens in diesen Plan eine planerische Notwendigkeit. Natürlich ergibt sich zwischen den Zielvorstellungen der formalen Organisation der Prämiengruppe und der der Gruppenangehörigen eine Konfliktsituation, die notwendigerweise zu einem Kompromiß führen muß. Je minimaler die Konfliktsituation ist, desto größer ist die Identität der Ziele des Betriebes mit denen der Gruppenangehörigen.

Aus dieser Darstellung ergibt sich, daß zwischen dem Grad der Zielerreichung durch die Gruppenprämie und dem Identitätsgrad der Zielvorstellungen des Betriebes mit denen der Gruppenmitglieder eine Abhängigkeit besteht.

54) Vgl. Barnard, Ch., The Function of the Executive, Cambridge, Mass. 1956, S.116

So ist festzustellen:

- a) Ist die Identität = 0, dann scheint die Einführung von Gruppenprämien zwecklos.
- b) Ist die Identität größer als 0, dann kann man mit der Erreichung der Prämienziele rechnen, und
- c) Ist die Identität gleich 1, dann sind die idealsten Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenprämien gegeben.

Diese Identitätsmöglichkeiten werden durch die folgende Darstellung schematisch verdeutlicht:

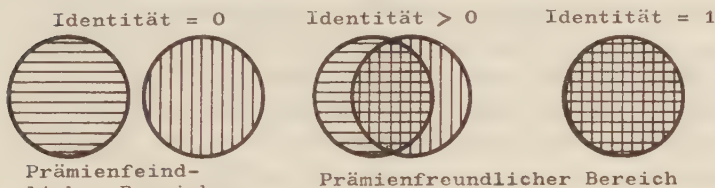


Abb. 40: Anwendungsbereich der Gruppenprämien

Bei der Bildung von Prämiengruppen taucht die Frage auf, wie man die Gruppe formal gestalten muß, um eine Identität der Zielvorstellungen der formalen und informalen Gruppe zu erreichen. Die Zielsetzungen des Betriebes, welche die formale Organisation der Prämiengruppe weitgehend berücksichtigen muß, stehen nicht immer im Einklang mit den Zielvorstellungen der Gruppenmitglieder, die diese über die informal etablierten Beziehungen und Verhaltensformen durchzusetzen versuchen.

Die Unternehmensleitung muß bestrebt sein, die Arbeitsgruppen formal so zu gestalten, daß sich daraus die Möglichkeit einer organisationskonformen informellen Gruppenbildung ergibt. Entscheidungen über die Bildung von Prämiengruppen oder die Gewährung von Einzelprämien müssen nicht nur an der organisatorischen, technischen und wirtschaftlichen Gegebenheit des Be-

triebes orientiert sein, sondern auch der sozialpsychologischen Lage weitgehend Rechnung tragen ⁵⁵⁾. Folgende Voraussetzungen sind zu beachten ⁵⁶⁾:

a) Die Zahl der Gruppenmitglieder soll möglichst klein sein, da zwischen der Größe der Gruppe einerseits und der Kameradschaft und Zusammenarbeit andererseits ein Abhängigkeitsverhältnis besteht. Bass betont auf Grund seiner Erfahrungen mit Gruppenentlohnungssystemen, daß die Gruppe klein, stabil und kompakt sein soll, um die Ziele der Gruppenbildung durchsetzen zu können ⁵⁷⁾. Er betrachtet die Mitgliederzahl von weniger als 10 Personen als ausreichend. Diese Richtzahl kann natürlich keine allgemeine Gültigkeit beanspruchen. Von Fall zu Fall ist die "optimale" Zahl der Gruppenmitglieder je nach Zielsetzung sehr unterschiedlich, so daß man auf eine generelle Aussage darüber verzichten muß.

b) Unbedingt erforderlich bei der Bildung einer Prämiengruppe ist die überlegte Auswahl der Gruppenmitglieder mit dem Ziel, innerhalb der Gruppe ein Höchstmaß an Homogenität und Aufeinanderabgestimmtheit bezüglich der Kenntnisse und Fähigkeiten zu erreichen.

Von großer Bedeutung ist die Berücksichtigung der verhaltenswirksamen Bedürfnisse beim Aufbau der Prämiengruppen. Arbeitnehmer, die von niedrigen Bedürfnissen motiviert sind, zeigen kein großes Interesse, in Prämiengruppen zu arbeiten, falls das auf Kosten der niedrigen Bedürfnisse geht.

Die Prämiengruppen können grundsätzlich aus Arbeitern mit dominierenden Bedürfnissen aus allen Schichten gebildet werden. Selbst Arbeiter mit vorherrschender physiologischer Motivationsstruktur können eine Prämien-

55) Vgl. Fischer G., Partnerschaft im Betrieb, a.a.O., S.68

56) Vgl. Abschnitt 42

57) Vgl. Bass, B., Organizational Psychology, a.a.O. S.94 ff.

gruppe vorziehen, wenn sie so ihre physiologischen Bedürfnisse besser befriedigen können. Am besten eignen sich jedoch zweifellos Arbeitnehmer mit dominierenden sozialen und egoistischen Bedürfnissen. Es sollte aber in jedem Fall auf Homogenität innerhalb der Gruppe geachtet werden. Diese Homogenität wirkt positiv in Richtung auf eine Reduzierung der Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern.

c) Die Mitgliedschaft in der Gruppe soll die Befriedigung der verhaltensrelevanten Bedürfnisse der Gruppenmitglieder ermöglichen. Je größer der Befriedigungsgrad der individuellen Bedürfnisbefriedigung in der Gruppe ist, desto stärker ist die Neigung zur Identifizierung mit den Zielen der Gruppe ⁵⁸). Die Prämienziele müssen mit den Zielvorstellungen der Gruppe in Einklang stehen; das bedeutet, daß die Prämien als zusätzliches Einkommen die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder befriedigen können müssen.

d) Die Arbeitsbedingungen sollen stabile Verhältnisse und einen rhythmischen Verlauf des Produktionsprozesses gewährleisten. Die einzelnen Gruppenangehörigen sollen möglichst stets bestimmte Teilarbeiten verrichten, die den gleichen Anforderungsgrad besitzen.

e) Das Prämienlohnverfahren muß einfach und verständlich sein, so daß der leistungsbezogene Anteil von jedem Gruppenarbeiter auf Grund der erzielten Mehrleistungen ermittelt werden kann. Auch die Höhe der Prämien muß im Zusammenhang mit der Art der motivierenden Bedürfnisse stehen.

f) Schließlich soll die Betriebsleitung eine harmonische Zusammenarbeit mit den Gruppenangehörigen anstreben, die

58) Vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O. S.45 ff.

auf gegenseitigem Vertrauen und Verständnis basieren muß und Diskussionsbereitschaft bei allen offenen Fragen, besonders bei Problemen der Gestaltung und Durchführung der Prämienlöhne einschließt.

Der zweite Teilbereich umfaßt die Führung der Gruppe. Der Sozialpsychologe Kurt Lewin⁵⁹⁾ kommt auf Grund seiner über lange Zeiträume angelegten Experimente zu dem Ergebnis, daß auf ein gemeinsames Ziel gerichtete Zusammenarbeit viel leichter erreicht wird, wenn der Einzelne an der Entscheidung über das Ziel seiner Arbeit und über den dabei einzuschlagenden Weg mitbeteiligt wird, er also mitbestimmen kann. Je mehr es gelang, diese Selbst- oder wenigstens doch Mitbestimmung mit dem Nützlichkeitsstreben in Einklang zu bringen, desto mehr Anerkennung fand diese Idee⁶⁰⁾. "Die Gruppe muß so geführt werden, daß die Wünsche, Ziele und Interessen aller Gruppenmitglieder, soweit sie mit dem Gruppenziel vereinbar sind, anerkannt und berücksichtigt werden"⁶¹⁾.

Zweifelsohne wird der Führer der formellen Gruppe fachliche Qualitäten aufweisen müssen. Grundvoraussetzung zur informellen Anerkennung als Führer durch die Gruppe sind ferner Fähigkeiten in Menschenführung und -behandlung⁶²⁾. Der Führer soll gleichsam Sprecher der Gruppe, ein "primus inter pares" sein⁶³⁾.

Besondere Schwierigkeiten bei der Gruppenprämienentlohnung bereitet die Aufteilung des Arbeitsergebnisses auf die Gruppenangehörigen. Immer wieder entsteht die Frage, ob die jeweilige Verteilung gerecht ist. Daß die Verteilung objektiv gerecht ist, genügt allerdings noch nicht;

59) Vgl. Lewin, K., Group decision and social change, a.a.O.; Vroom, V., Work and Motivation, S.230 ff. Bass, B., Organizational Psychology, a.a.O. S.199 ff.

60) Vgl. Irle, M., Demokratische Betriebsführung - ein Weg der Produktivitätssteigerung? Rationalisierung, Jg.14, 1963, H.7. S.161

61) Bornemann, E., Gruppenarbeit im Betrieb, a.a.O., S.55

62) Vgl. Mayer, A., Die Betriebspsychologie in einer technischen Welt, a.a.O. S.29.

63) Vgl. Irle, M., Demokratische Betriebsführung, a.a.O. S. 55

sie muß auch von allen Gruppenmitgliedern als gerecht anerkannt werden. Das aber ist die Achillesferse bei der Gruppenprämienentlohnung.

Ideal wäre es, wenn die Aufteilung der Prämien auf der Einzelleistung - d.h. der anteiligen Leistung aus der Gesamtleistung - erfolgen könnte. Doch ist ja gerade das Erfassen dieser Einzelleistung meist nicht möglich. Solche Probleme müssen das Thema einer Gruppenbesprechung sein, um eine von allen Gruppenmitgliedern anerkannte Lösung zu finden.

Im Vergleich zur Gruppenprämie ist die Einzelprämie in griechischen Textilbetrieben weiter verbreitet.

54. Spezielle Organisationsprobleme bei der lohntechnischen Gestaltung des Prämienlohnverfahrens.

541. Festlegung des Grundlohnes

Ein bedeutsames Charakteristikum der Prämienentlohnung ist die klare Trennung von Grundlohn und dem hinzukommenden leistungsbezogenen Teil - der Prämie. Der Grundlohn als der fixe Anteil des Prämienlohnes stellt einen vom Betrieb gezahlten Garantielohn dar. Diesem Mindestverdienst als dem überwiegenden Teil des Lohnes muß eine Gegenleistung auf Seiten des Arbeitnehmers entsprechen. Die Höhe des Grundlohnes richtet sich nach der Normalleistung, die der Arbeiter während seiner Anwesenheit am Arbeitsplatz vollbringen soll, da es aus der Sicht des Betriebes undenkbar ist, den Grundlohn allein auf Grund der Anwesenheit des Arbeiters ohne Rücksicht auf seine Leistung zu gewähren. In den Tarifverträgen ist die Höhe der Gegenleistung, die der Arbeitgeber von dem Arbeitnehmer fordern kann, nicht klar definiert.

Mit Hilfe einer analytischen Betrachtung der Struktur des Grundlohnes und der mit ihm erzielten Bedürfnisbefriedigung kann man die Auswirkungen prognostizieren, die eine Änderung der Höhe des Grundlohnes auf die Arbeitsleistung haben wird. Man kann von der Annahme ausgehen, daß der Anreiz zur Leistungssteigerung um so größer ist, je kleiner der fixe Anteil des Prämienlohnes bzw. je größer die Variable - Prämie - ist ⁶⁴).

Die Pittsburgh-Forschungsergebnisse von Herzberg ⁶⁵), die zeigten, daß der Lohn als Psychohygienefaktor zu betrach-

64) Vgl. Steinherr, L., Prämien für Unfallfreiheit RKW. Gemeinschaftsarbeit in Bayern, Rationalisierungs-Nachrichten Jg. 1965, H.9, S.1 f; vgl. auch Abschnitt 43

65) Vgl. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., The Motivation to Work, a.a.O., S.113; Gellerman, S., The Pittsburgh Studies in Motivation and Work, a.a.O. S.48 ff.; McFarland, D., Personal Management: Theory and Practice, New York, Toronto, Ontario 1968, S.400

ten ist, betreffen nur den Grundlohn, der an der Zeitlohnbasis orientiert ist und nicht den leistungsbezogenen Teil, nämlich die Prämien, die selbst Motivationskraft besitzen ⁶⁶).

Aus diesen Gründen besteht die Tendenz, die Motivationskraft des Prämienlohnes auszunutzen und die Prämien auf Kosten des Grundlohnes zu erweitern. Dies darf aber in keinem Fall die Funktionen des Grundlohnes als Psychohygienefaktor gefährden, da sonst auch die Funktion der Prämien als Leistungsmotivator aufs Spiel gesetzt werden müßte. In diesem Zusammenhang scheint eine allgemeingültige Aussage über die Höhe des Grundlohnes und der Prämien ohne Bezugnahme auf die gegebene sozialpsychologische Situation nicht möglich ⁶⁷).

Der Tariflohn, der durch die Vereinbarungen der Sozialpartner zustandekommt, markiert als Garantielohn - Mindestverdienst - die untere Grenze des Entgeltes. Die Arbeitgeber sind bestrebt, das Leistungsprinzip bei den Tarifvereinbarungen für die Bestimmung der Höhe des Tariflohnes als Maßstab durchzusetzen, dagegen ist die Belegschaft am Prinzip der Bedarfsdeckung orientiert ⁶⁸).

In der Praxis spielen bei der Festlegung des zeitbezogenen Tariflohnes, des Tarifzeitlohnes, volkswirtschaftliche und sozialpolitische Gesichtspunkte eine erhebliche Rolle. In diesem Zusammenhang schreibt Euler: "Der von der Leistung unabhängige und größere Lohnanteil des sogenannten Leistungslohnes wird gar nicht vom Wert der Erzeugung bestimmt, sondern durch sozialwirtschaftliche, arbeitswissenschaftliche und humane Aspekte

66) Vgl. Abschnitt 44

67) Vgl. Abschnitt 544

68) Vgl. Arndt, E., Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Veröffentlichungen der Akademie für Gemeinwirtschaft, Hamburg, Tübingen, 1957, S.90 ff.; Burkhard, C., Arbeits- und Personenbewertung als Grundlage der betriebswirtschaftlichen Lohnpolitik, a.a.O., S.47 ff.; Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S.58 ff.; Martens, H., Grundlagen und Formen der Entlohnung, a.a.O., S.77
69) Euler, H., Leistungsentlohnung bei Mechanisierter Fertigung, in: Leistungslohn heute und morgen, a.a.O. S.189

sollte die Höhe des Grundlohnes von sozialen Momenten abhängig sein, dann kann man den Grundlohn als sozial-bezogenen Anteil des Prämienlohnes bezeichnen.

Der Tariflohn bildet die Basis, auf der alle Entlohnungsformen aufgebaut werden müssen, da er die untere Lohngrenze angibt. Anders ist es bei dem Akkordrichtsatz, der etwa 15% - 20% über dem Tarifzeitlohn liegt, wobei eine Normalleistung für Akkordarbeiter erbracht werden soll ⁶⁹⁾.

Außer dem Tarifzeitlohn und dem Akkordrichtsatz, die außerhalb des Betriebes ausgehandelt werden und deshalb die Leistungssituation des einzelnen Betriebes nicht berücksichtigen können, findet man zwei weitere Möglichkeiten zur Ermittlung des fixen Anteils bei der Prämienentlohnung, nämlich den Arbeitswertlohn und den freiwilligen Lohn, die der innerbetrieblichen Leistungs- und Wirtschaftssituation entsprechen.

Der Arbeitswertlohn, der auf einer systematischen Arbeitsbewertung beruht, ist entsprechend den Anforderungen und Schwierigkeiten der Arbeit gestaffelt.

Der freiwillige Lohn ist noch weit mehr an der wirtschaftlichen Situation, der betrieblichen Lohnpolitik und der jeweiligen Arbeitsmarktsituation orientiert. Vom freiwilligen Lohn sind, sofern er Grundlohn des Prämienlohnes ist, alle Sozialleistungen scharf zu unterscheiden.

Obwohl bei der Fixierung des Grundlohnes sowohl der Zeit- als auch der Akkordlohn als Basis verwendet werden können ⁷⁰⁾, ist der Zeitlohn dem Akkordlohn aus folgenden Gründen vorzuziehen:

69) Vgl. o.V. Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayerischen Metallindustrie, Stand 1.1.1963 § 21

70) Vgl. Abschnitte 121 und 122

a) Die Anwendung des Akkordlohnes als Prämiengrundlohn macht die Praktizierung des Prämienlohnes kompliziert und häufig unverständlich, da dem Grundlohn und der Prämie unterschiedliche Zielvorstellungen zugrundeliegen können.

b) Beim Akkordgrundlohn hat der Arbeiter prinzipiell ein großes Interesse, die dem Grundlohn entsprechende Leistung möglichst weit zu überschreiten, da dies für ihn wegen der zwischen Lohn und Leistung bestehenden Proportionalität einen höheren Mehrverdienst bedeutet (LFG=1) als wenn er seine Mengenleistung reduziert, etwa um deren Ersparnis zu erhöhen und damit eine entsprechende Prämie zu erhalten (LFG<1) ⁷¹⁾.

c) Die Möglichkeit einer Erhöhung des Grundlohnes beim Akkordlohn wirkt negativ auf die Motivationskraft der Prämien.

Aus diesen Gründen scheint die Anwendung des Zeitlohnes als Grundlohn empfehlenswert. Außerdem kann eine Steigerung der quantitativen Leistungen statt über den Akkordlohn mit Hilfe entsprechender Prämien erreicht werden ⁷²⁾.

542. Bestimmung der Prämienbezugsgrößen

Der nächste Punkt nach der Festsetzung des Grundlohnes ist die Wahl der Bezugsgrößen zur Bemessung der Prämien. Bei einer solchen Entscheidung müssen folgende Punkte Berücksichtigung finden:

a) Die gewählten Größen müssen mit den Zielen des Betriebes im Einklang stehen. Sie stellen untergeordnete Ziele bzw. Mittel zur Erreichung des Hauptzieles dar.

71) Vgl. Abschnitt 1232

72) Vgl. Abschnitt 34311

b) Nur solche Bezugsgrößen kommen in Betracht, die der Arbeiter sichtbar beeinflussen kann. Die Bezugsgrößen müssen also operational erfaßbar sein ⁷³). Anderenfalls würde die Prämienentlohnung durch unwesentliche Einflußgrößen unübersichtlich und unnötig kompliziert.

c) Das Leistungsergebnis muß im Interesse aller, die an der Wirtschaftlichkeit des Betriebes interessiert sind, mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden können. Das bedeutet, daß die Wirtschaftlichkeit des Verhältnisses Aufwand/Erfolg gewahrt bleibt ⁷⁴).

Von Bedeutung ist weiterhin die Bewertung der einzelnen Bezugsgrößen, da sich die Bezugsgrundlage der Prämienbewertung meist aus mehreren Teilwerten zusammensetzt, je nach dem Ziel, das mit der Gewährung der Prämie angestrebt wird. Es ist darauf zu achten, daß die Bezugsgrößen so gestaltet werden, daß sie untereinander harmonisieren, so daß das Endergebnis dieses Verfahrens optimiert und Konfliktsituationen vermieden werden können ⁷⁵). Weiterhin ist zu entscheiden, ob die einzelnen Teilprämien isoliert ermittelt und dann addiert werden können.

543. Festlegung des prämienpflichtigen Einflußbereiches

Nach der Wahl der Bezugsgrößen der Prämienentlohnung folgt als nächster Schritt die Festlegung des Ausgangs- und Endpunktes, die den prämienpflichtigen Einflußbereich innerhalb einer jeden Bezugsgröße eingrenzen. Die Ermittlung dieses Bereichs basiert auf einem sorgfältigen Studium folgender Größen:

- a) bisherige Leistungen bzw. Ist-Kosten
- b) Soll-Leistungen bzw. Soll-Kosten
- c) Verfügbare Produktionsverfahren
- d) überbetrieblicher Leistungs- bzw. Kostenvergleich.

73) Vgl. Abschnitt 342

74) Vgl. Abschnitt 52

75) Vgl. Abschnitt 3433

Diese Daten sollten das Ergebnis eines intensiven Studiums sein. Kritische Beurteilung aller gewonnenen Werte sowie ergänzende spezielle Untersuchungen tragen sehr zu einer möglichst einwandfreien Ermittlung dieses prämienpflichtigen Einflußbereiches bei.

Der Prämienausgangspunkt, der identisch ist mit der Prämiengrundleistung, bzw. Normalleistung ⁷⁶⁾ "soll so gewählt werden, daß das zugehörige Arbeitsergebnis ohne besondere Anstrengungen erreicht werden kann.

76) In der Fachliteratur ist der Begriff Normalleistung - Grundleistung - immer noch sehr umstritten, da die Ermittlung der Normalleistung nicht auf einer exakten wissenschaftlichen Methode fußt, denn die Faktoren, die diese Größe bestimmen sind zahlreich und sehr variiert, so daß eine vollständige Fixierung aus methodischen Gründen schwierig ist. Man kann sie nur schätzungsweise erfassen. In der arbeitswissenschaftlichen Literatur ist die Normalleistung als die gängige Leistungshöhe definiert, die von einem geeigneten, geübten und eingearbeiteten Arbeiter auf die Dauer ohne Gesundheitsschädigung erreicht werden kann. Die Normalleistung tritt bei der Leistungsentlohnung in Form der Leistungsvorgabe in Erscheinung. Es darf nicht übersehen werden, daß es die "Normalleistung" als solche in der Wirklichkeit nicht gibt. Sie ist vielmehr eine Vorstellung des menschlichen Verstandes, mit deren Hilfe man versucht, die Realität in den Griff zu bekommen. Als "Vorstellung" bringt sie aber von vornherein eine gewisse Unsicherheit mit sich, wegen der unterschiedlichen Erwartungen und Maßstäbe, die in sie eingehen, je nachdem, wer über sie befindet. Weiterhin wird im Falle der Prämienentlohnung, die als Ausgangspunkt der Lohnberechnung angenommene Normalleistung - häufig auch Grundleistung genannt - etwa um 15-20% niedriger angesetzt als die vergleichbare Normalleistung bei der Akkordentlohnung. Vgl. Kosiol, a.a.O., S.42 f.; Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S.75 ff.; REFA: Das REFA-Buch Bd.2, Zeitvorgabe, a.a.O., S.27 ff.; Euler, H., Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Grundbegriffe des Arbeits- und Zeitstudiums, a.a.O., S.52; Euler, H., Stevens, H., Heimansberg, B., Theorie und Praxis, Kritik und Mängel der bisherigen Leistungsentlohnung, a.a.O., S.36 ff.; Euler, H., Stevens, H., Vorschlag für eine neue Methode der Leistungsentlohnung, Düsseldorf 1962, S.12; Gutenberg, E., Grundlagen der B.W.L., 1.Bd., Die Produktion, a.a.O., S.54 ff.; Wibbe, J., Arbeitsbewertung, Grundlage des Arbeits- und Zeitstudiums, 3.Aufl. München

Der Prämienendpunkt soll dagegen nur dann erreicht werden können, wenn ein besseres Arbeitsergebnis auch bei besonders guter Eignung, vorbildlichem Verhalten und Reagieren des Arbeiters bei der Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe und der ihm gegebenen Weisungen nicht zu erwarten ist" ⁷⁷). Bei der Wahl des Endpunktes müssen die physische Leistungsfähigkeit des Arbeiters sowie die technischen Möglichkeiten des Betriebes Berücksichtigung finden.

544. Die Festlegung der maximalen Prämienhöhe

Ein schwieriges Problem bei der Gestaltung der Prämienentlohnung ist die Bestimmung der maximalen Prämienhöhe, die sich gewöhnlich als ein bestimmter prozentualer Anteil am Grundlohn darstellt.

Hinsichtlich der Festlegung der Prämien Spannweite sind sich Literatur und Praxis nicht einig ⁷⁸), da technische, organisatorische, betriebswirtschaftliche, lohnpolitische, sozialpsychologische und individualpsychologische Einflußfaktoren mitberücksichtigt werden sollen, die häufig quantitativ nicht erfaßbar sind.

Eine allgemeingültige Aussage über die Motivationskraft der Prämienhöhe ist ohne Bezugnahme auf die gegebene

1966, S.66 f.; Böhrs, H., Was versteht man im REFA-Verband unter Normalleistung? REFA-Nachrichten 1952 H.3. S.54 f; Hassler, R., Die Messung der Leistung in Unternehmerstrategie "planning the future strategy of your business", Hrsg. von Bursk und Fenn der Harvard Business Review. Die dt. Ausgabe Essen 1956, S.116-124, S. 116 ff.

77) Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S.109

78) Vgl. Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O. S.110 f., Oberdeoff, E., Akkord- oder Prämienlohn? a.a.O., S.446; Goossens, F., Anreiz- und Gewinnbeteiligungspläne in den USA. MuA. 1954, H.I.S. 810, S.8.; Doring, M., Leistungslohn und Prämiensystem, Rationalisierung, Jg.4, 1953, H.S.S. 141-143.; Voigtländer, E., Prämienlohn, a.a.O., S.20 ff.; Hess, W., Leistungsentlohnung in den Büroabteilungen von Betrieben der Wirtschaft, in: Rationelles Büro, 1953, H.12, S.382-388, S.387 f.

Situation unmöglich ⁷⁹⁾. Die Tatsache, daß die Prämie gleichzeitig als Mittel zur Erreichung des Unternehmenszieles und zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dient ⁸⁰⁾, so macht die Problematik deutlich, daß die Prämienhöhe als Kompromißlösung von der motivierenden Kraft der Unternehmensziele und den aktivierenden Bedürfnissen der Arbeiterschaft weitgehend abhängig ist ⁸¹⁾.

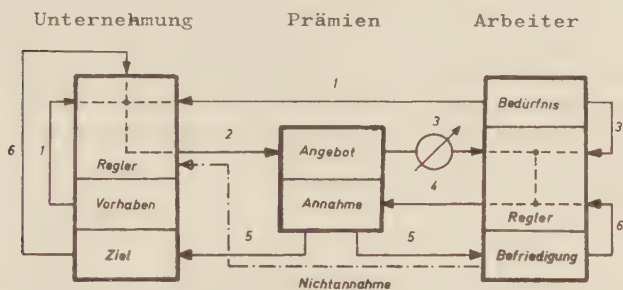


Abb.44: Kybernetisches Modell zur Bestimmung der Prämienhöhe.

Betrachtet man die Prämie als kybernetisches System und Unternehmung und Arbeitnehmer als Systemelemente, so kommt es naturgemäß zu Zielkonflikten, da beide Elemente unterschiedliche Zielvorstellungen besitzen. Während z.B. der Arbeitnehmer eine möglichst hohe Prämie anstrebt, versucht die Unternehmung eine möglichst niedrige Prämie zu zahlen. Bei der Gestaltung der Prämienhöhe wird also ein Kompromiß ausgehandelt werden müssen, der beiden Seiten eine in etwa gleich zu bewertende Ziel-

79) Weinmüller berichtete, in einem persönlichen Gespräch vom 6.1.1969 in Kaufbeuren, daß in der Regel 20 bis 35% der erbrachten Mehrleistung für die Prämienzahlung zur Verfügung gestellt werden, "weil der betriebswirtschaftliche Vorteil meist nicht ausschließlich durch die Aktivität des Arbeiters, sondern auch durch die führende Hand der Betriebsleitung, des Meisters und der technischen Stäbe mitbestimmt wird"; Böhrs, H., Leistungslohn, a.a.O., S.110.

80) Vgl. Abschnitte 32, 34, 43 und 44.

81) Vgl. Abschnitte 32, 34, 43, 44 und 45.

realisation ermöglicht. Das wird durch die Abbildung verdeutlicht.

Aus diesem kybernetischen Modell ergibt sich: Das Streben der Arbeitnehmer nach Befriedigung ihrer Bedürfnisse soll durch entsprechend abgestimmte Leistungsanreize in Form von Prämienangeboten dazu benützt werden, das Streben der Unternehmung nach Wirtschaftlichkeitsmaximierung zu unterstützen.

Schließlich ist aus lohnpolitischen Gründen dabei auf das Lohngefälle zu den übrigen Arbeitern, die nicht in das Prämienystem einbezogen werden können (- Zeitlohnarbeiter -) besonders zu achten, da allzu große Lohnunterschiede Quelle betrieblicher Unruhe und Unzufriedenheit sind.

545. Staffelung der Prämien

Nach der Festlegung der Prämienhöhe taucht das Problem der Staffelung der Prämien auf. Hierüber ist jedoch keine allgemeingültige Aussage zu treffen, da sich die zeitlichen und örtlichen Einflußgrößen ständig ändern.

Die Beantwortung dieser Frage verlangt sorgfältige Berücksichtigung aller technischen, organisatorischen und arbeitswissenschaftlichen Vorgänge. Vor allem ist das menschliche Verhalten bei der Fixierung des Prämienkurvenverlaufes von Bedeutung.

Die Steigerung der Prämienkurve kann einen proportionalen, progressiven und degressiven Verlauf nehmen. Jeder dieser Kurvenverläufe wird durch unterschiedliche Anforderungen und unterschiedliche Anreize charakterisiert.

Das wird durch die folgenden mathematischen Darstellungen unterstrichen:

Es sei q_0 die Grundleistung für die der Grundlohn p_0 bezahlt wird.

Die Mehrproduktion q_M wird in Portionen q_m von jeweils $n\%$ der Grundleistung q_0 eingeteilt. Der Lohn eines Arbeiters setzt sich dann folgendermaßen zusammen:

Seine Leistung q besteht aus Grundleistung q_0 und Mehrleistung q_M

$$q = q_0 + q_M, \quad \text{dabei gelte für } q_M$$

$$r \cdot q_m \leq q_M < (r + 1)q_m$$

Daraus ergibt sich der Lohn p , zu

$$p = p_0 + \sum_{\varphi=1}^r p_\varphi$$

Dabei ist p_φ die Prämie, die der Arbeiter für die φ -te "Mehrleistungsportion" erhält.

Man kann dann folgende Prämentypen unterscheiden:

a) $p_1 = p_2 = p_3 = \dots$, d.h. für jede erbrachte Mehrleistungsportion erhält der Arbeiter die gleiche Prämie. Man spricht hier von einer proportionalen Prämie (wie Abbildung 41).

Einer proportionalen Prämienwachstumsrate liegt eine lineare Abhängigkeit von Leistungssteigerung und Vergütung zu Grunde. Diese Proportionalität bewirkt einen gleichbleibenden Leistungsanreiz.

Bei dem Versuch der Neueinführung der Prämien ist diese Proportionalität für die positive Einstellung der Belegschaft von großer Bedeutung, da sie leicht verständlich ist und von den Arbeitern als gerecht empfunden wird ⁸²⁾.

⁸²⁾ Vgl. Abschnitt 122.

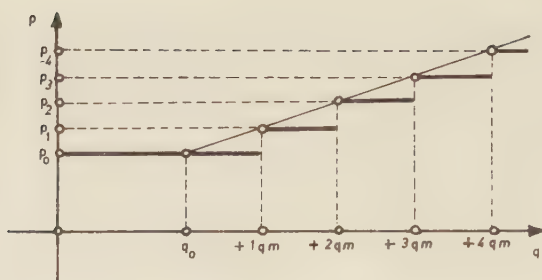


Abb. 41: Proportionaler Prämienkurvenverlauf

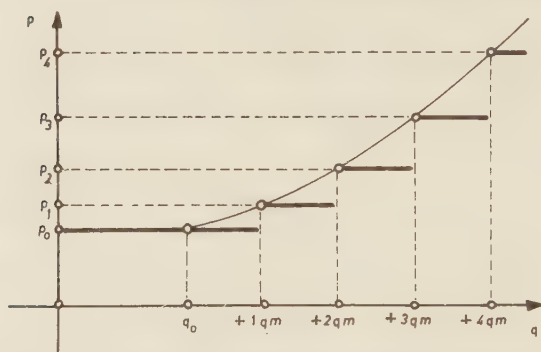


Abb. 42: Progressiver Prämienkurvenverlauf

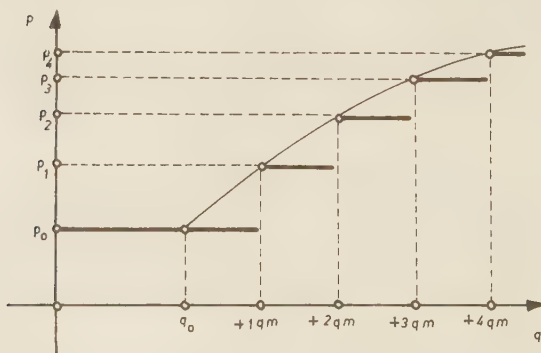


Abb. 43: Degressiver Prämienkurvenverlauf

b) $p_1 < p_2 < p_3 < \dots$, d.h. für die zweite Mehrleistungsportion erhält der Arbeiter eine größere Prämie als für die erste, aber eine kleinere als für die dritte usw., man spricht von einer progressiven Prämie (wie Abbildung 42).

Die progressive (überproportionale) Steigerung der Prämie stellt einen erhöhten Leistungsanreiz dar, da der Verdienst schneller wächst als die entsprechende, in Leistungseinheiten ausgedrückte Leistung.

Der vorhandene Ansporn zu Höchstleistung schließt aber eine Überanstrengung der Arbeiter nicht aus ⁸³).

c) $p_1 > p_2 > p_3 > \dots$, d.h. für die zweite Mehrleistungsportion erhält der Arbeiter eine kleinere Prämie als für die erste, aber eine größere als für die dritte usw., man spricht von einer degressiven Prämie (wie Abbildung 43).

Bei degressivem (unterproportionalem) Kurvenverlauf wird dagegen der Leistungsanreiz von einer bestimmten Stufe ^{an} abgedämpft, da der Verdienst des Arbeiters nicht im Äquivalenzverhältnis zur erbrachten Mehrleistung steht. Der Arbeiter erhält nur einen Teil der durch die Mehrleistung eingesparten Kosten vergütet. Der Rest wird von der Unternehmung einbehalten. Damit soll der Arbeiter vor Überanstrengungen geschützt werden. Es ist allerdings fraglich, ob bei unterproportionaler Prämienzuwendung die mit der Einführung der Prämienentlohnung angestrebten Ziele noch erreicht werden können, da dieses Verfahren bei den Beschäftigten Mißtrauen und das Gefühl ungerechter Behandlung hervorrufen kann. Man kann also bei den Arbeitern nicht unbedingt mit Verständnis für diese Maßnahme rechnen ⁸⁴).

83) Vgl. Abschnitt 122

84) Vgl. ders.

Literaturverzeichnis 1)

- Abel, M., Dynamische Wirtschaftsführung, Führungslehre für die Wirtschaftspraxis, Wiesbaden 1961
- Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation. In: Organisation, TFB-Handbuchreihe, erster Band, hrsg. von E.Schnauffer und K.Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S.355-402.
- Arensberg, C., Behaviour and organisation, NewYork. 1949
- Argyris, Ch., Personality and Organisation, The Conflict between System and the Individual, New-York and Evanston 1957.
- Argyris, Ch., The Individual and Organisation, Some Problems of Mutual Adjustment, Administrative Science Quarterly, Bd.2, 1957.
- Aristoteles, Nikomachische Ethik,
- Arndt, E., Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Veröffentlichungen der Akademie für Gemeinwirtschaft, Hamburg, Tübingen 1957.
- Ashby, R., An Introduction to Cybernetics, 4.Aufl. London 1961.
- Atterslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb - Probleme der Sozialforschung in internationaler Sicht -, Köln und Opladen 1959.
- Baierl, F., Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, München 1965.
- Baldamus, W., Der gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse, Berlin 1960.
- Ballmann, W., Beitrag zur Klärung des betriebswirtschaftlichen Investitionsbegriffes und zur Entwicklung einer Investitionspolitik der Unternehmung, Diss. Mannheim 1954.
- Bank von Griechenland, I elliniki ikonomia kata to etos 1968, "Die griechische Wirtschaft im Jahre 1968" Athen 1969
- Barnard, Ch., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1956.

1) Bei griechischen Titeln wurde die sinnngemäße deutsche Übersetzung in Anführungszeichen beigelegt.

- Bass, B., Organizational Psychology, 3.Aufl., Boston 1968.
- Beer, S., Kybernetik und Management, 3 Aufl. Hamburg 1967.
- Berkowitz, L., Sharing in small decision-making groups, Journ. of
- Bidlingmeier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategie, Wiesbaden 1964.
- Bidlingmeier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1960.
- Bjerner, B., Holm, A., Swensson, A., Diurnal Variation in Mental Performance, British Journal of Industrial Medicine, 1955.
- Böhrrs, H., Arbeitswissenschaften und soziale Betriebspraxis, in: Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften, hrsg. Böhrrs, H. und Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954.
- Böhrrs, H., Leistungslohn, Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung, Wiesbaden 1959.
- Böhrrs, H., Was versteht man im REFA-Verband unter Normalleistung? REFA-Nachrichten 1952, H.3.
- Bonk, H., Die modernen französischen Lohnsysteme und die Probleme ihrer Anwendung in den französischen Betrieben, Diss. München 1951.
- Bornemann, E., Gruppenarbeit im Betrieb, REFA-Nachrichten 1953, H.3.
- Börner, D., Lohngerechtigkeit in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Verantwortliche Beweisführung, hrsg. von Gangler, E., Stuttgart 1969 (S.220-230).
- Braun, W., Die leidige Addordrevision, in: Arbeitgeber 1961, H.6, S.176 ff.
- Bräutigam, G., Die innerbetriebliche Information, in: Handbuch für Betriebspsychologie, Bd.9, S.531-555.
- Bredt, O., Der endgültige Ansatz der Planung (II), in: Technik und Wirtschaft 1939, Bd.32, S.252.
- Brenner, A., Investitionsplanung und Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: Rationalisierung, 16.Jg., 1952, S.30-36, S.30.
- Burkhard, C., Arbeits- und Personenbewertung als Grundlage der betriebswirtschaftlichen Lohnpolitik, Zürich, 1960.

- Cannon, G., Iekpedefsisis ergodigon biomichanikon epichiriseon, "Meisterausbildung in Industriellen Untersuchungen", Athen 1964.
- Carell, E., Arbeit, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1956.
- Cartwright, D., Zander, A., Group Goals and Group Locomotion, in: "Group Dynamics" - Research and Theory, hrsg. A. Zander, D. Cartwright, Evans-ton, Ill. 1953, London 1954, S.309
- Chesler, D., Leukort, R., Otis, J., Arbeitsverwertung, in: Handbuch des Industrial Engineering. Gestaltung, Planung und Steuerung industrieller Arbeit, v. Leistung und Lohn, Berlin-Köln-Frankfurt 1956, S.89 ff.
- Cholevas, I., O eksynchronismos ton epichiriseon os syntheton problima organoseos, ependyseos ke pistodotiseos, "Die Modernisierung von Unternehmungen als komplexes Problem des Organisierens, Investierens und Finanzierens", Thessaloniki 1965
- Chrisocheris, I., Biomichanikos legismos, "Industrielles Rechnungswesen", Athen. o.J.
- Churchman, W. and Ackoff, R., Purposive Behaviour and Cybernetics, Social Forces, Vol.29, Baltimore, Maryland, 1950.
- Confederation General du Travail de Grece, Schreiben Epi tou thematos tu anachronismou ton apodochon ton ergasomenon, "Schreiben über Probleme der Entlohnung der Arbeiter", Athen 1966, Nr.1585.
- Cook, R., Betriebliche Lohnpolitik, in: Handbuch des Industrial Engineering. Gestaltung, Planung und Steuerung industrieller Arbeit von Leistung und Lohn, Berlin-Köln-Frankfurt 1956.
- Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959.
- Damaskinidis, A., Synkrisis Ellinikon ke Europaikon Epichirime tin Europaikin Kinin Agoran, "Vergleich griechischer und anderer europäischer Untersuchungen hinsichtlich der Assoziierung Griechenlands in die EWG.", Thessaloniki 1961.
- David, D., Planung der zukünftigen Strategie einer Untersuchung, in: Unternehmungsstrategie, hrsg. Bursk/Fenn, Essen 1956, S.12 f.
- D.G.B., o.V., Prämienentgelt für Angestellte, in: Nachrichten für Angestellte, Düsseldorf, Okt.1968.
- Dietz, R., Gaul, D., Hilger, M., Akkord und Prämie, 2.neu bearbeitete Auflage des Werkes "Probleme des Akkordrechts", Heidelberg 1967.

- DIN 19226, Regelungstechnik und Steuerungstechnik. Begriffe und Benennungen. Entwurf vom Mai 1962, hrsg. vom Arbeitsausschuß Steuerungs- und Regelungstechnik im Deutschen Normenausschuß, Berlin 1962.o.V.
- Doring, M., Leistungslohn und Prämiensystem, Rationalisierung, Jg.4, 1953, S.141-143.
- Dubin, R., Motivation of Organisation Activities, in: Human Relations in Administration, Hrsg. R.Dubin, 2.Aufl., Englewood Cliffs, N.J., 1962.
- Edding, E., Grundprobleme der Bildungsökonomie, in: Der Arbeitgeber, Nr. 11/12, 1964, S.288.
- Ehrlicher, W., Geldtheorie, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, B.2, Göttingen 1960, S.1-60.
- Ellinikon Kentron Paragogikotitos, Untersuchung über die menschlichen Beziehungen in Griechenland, Athen 1963.
- Engels, F., Neigungen in der Wirtschaft, Ein Beitrag zur Theorie des Verhaltens, Diss. Marburg 1959.
- Enzyklika von Papst Paul VI, "Populorum Progressio", 1967.
- Euler, H., Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Grundbegriffe des Arbeits- und Zeitstudiums, München 1943.
- Euler, H., Leistungsentlohnung bei mechanisierter Fertigung, in: Leistungslohn heute und morgen, Darmstadt 1965, S.163-192.
- Euler, H., Stevens, H., Heimansberg, B., Theorie und Praxis, Kritik und Mängel der bisherigen Leistungsentlohnung, Düsseldorf, 1962.
- Euler, H., Stevens, H., Vorschlag für eine neue Methode der Leistungsentlohnung, Düsseldorf, 1962.
- Europäisches Produktivitätszentrum, Bericht über die griechische Industrie, Athen, 1957.
- Eysenck, H., Wege und Abwege der Psychologie, Hamburg, 1956.
- Feibleman, J., Wissen, Handeln und Sein, in: Ratio, Bd.VI.
- Finanzministerium, o.V., Zolltarif für Import, Athen 1970, Kap.50, S.259-327.
- Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9.Auflage, Heidelberg, 1964.
- Fischer, G., Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, Untersuchungen und Berichte, Veröffentlichungen der A.G.P., Reihe II, Heft 3, 2.Auflage, Hilden, 1964.

- Fischer, G., Mensch und Arbeit im Betrieb, Stuttgart, 1949.
- Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg, 1955.
- Fischer, G., Politik der Betriebsführung, Stuttgart, 1962.
- Fischer, Gustav, Griechenland, in: Entwicklungsländer, Eine Einführung in ihre Probleme, Hrsg. B.Freudenfeld, München, 1961.
- Flechtner, H., Grundbegriffe der Kybernetik, eine Einführung, 3.Auflage, Stuttgart, 1968.
- Flick, H., Kybernetische Ansätze zur Organisation des Führungsprozesses der Unternehmung, Diss. Berlin 1969.
- Frank, H., Kybernetik und Kybernetische Technik, in: Kybernetische Maschinen, Hrsg. H.Frank, Frankfurt/M., 1964.
- Frank, H., Was ist Kybernetik, in: Kybernetik - Brücke zwischen den Wissenschaften, 7.Aufl., Hrsg. H. Frank, Frankfurt/M. 1970.
- Frensch, R., Morale und Leadership, Washington, 1949.
- Friedrichs, K., Wie hoch ist für die Gewerkschaften der gerechte Lohn? In: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. A.Horne, Frankfurt, 1965, S.31-36.
- Fürstenberg, F., Die soziale Funktion der Leistungsanreize (intensives) im Industriebetrieb, Kölner Zeitschrift für Soziologie, Jg.7, 1955, S.559 ff.
- Fürstenberg, F., Probleme der Lohnstruktur, Tübingen, 1958.
- Gäfigen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung. Untersuchungen zur Logik und ökonomischen Bedeutung des rationalen Handelns, Tübingen, 1963.
- Gangler, E., Die Zurechnungsproblematik bei der Ertragsbeteiligung, in: ZfhF, Jg. 18, 1966, S.768-802.
- Gellerman, S., The Money Motive, in: Motivation and Work, Hrsg. S.Gellerman, American Management Association Inc. 1963, S.160-169.
- Gellerman, S., The Pittsburgh Studies, in: Motivation and Work, Hrsg. S. Gellerman, American Management Association Inc. 1963, S.48-55.
- Goossens, F., Anreiz und Gewinnbeteiligungspläne in den U.S.A., MuA 1954.
- Goossens, F., Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, München, 1961.
- Goossens, F., Personalleiter, Handbuch, 4.Auflage, München, 1966.
- Graf, O., Arbeitsphysiologie, Wiesbaden 1960.

- Graf, O., Die Schwankungen der Leistungsfähigkeit während des Tages und die Frage einer "physiologischen Arbeitskurve", in: Arbeitsphysiologie, Jg.7 1934, S.358 ff.
- Griffin, C., Enterprise in a Free Society, Chicago 1949.
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1.Band, Die Produktion, 14.Aufl., Berlin-Heidelberg-NewYork 1968.
- Gutenberg, E., Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.
- Gutenberg, E., Untersuchung über das Verhältnis industrieller Übernehmungen bei Investitionsentscheidungen, Köln und Opladen, 1959.
- Hämmerli, H., Der Zeitakkord, Diss. Bern, 1949.
- Hartmann, N., Der Aufbau der realen Welt, Meisenheim, 1949.
- Hartmann, R., Theoretische Grundlage der Gewinnbeteiligung, in: MuA, Jg.4, 1952.
- Hassler, R., Die Messung der Leistung in Unternehmerstrategie, Planing the Future Strategy of your Business, Hrsg. von Bursk und Fenn der Harvard Business Review. Die deutsche Ausgabe, Essen, 1956, S.116-124.
- Hector, R., Die Leistungsbeteiligung und ihre Durchführung auf der Grundlage der Plankostenrechnung, Diss. München, 1956.
- Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd.1 Begriff und Theorie der Kosten, Wiesbaden, 1965.
- Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden, 1966.
- Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus "Zur Theorie der Unternehmung", Festschrift zum 65.Geburtstag von Gutenberg, Wiesbaden.
- Heinen, E., Zum Begriff und Wesen der betriebswirtschaftlichen Investitionen in BfuP, 1957, S.16 ff und S.85 ff.
- Helm, R., Grundsätze der Prämienentlohnung, Arbeitswissenschaftliche Grundlage einer überbetrieblichen Regelung, in: Der Arbeitgeber, H.18, 1966, S.533-536.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., The Motivation to Work, 2.ed., NewYork, London, Sydney, 1967.
- Hess, W., Leistungsentlohnung in den Büroabteilungen von Betrieben der Wirtschaft, Rationales Büro 1953, H.12, S.382-388.

- Hilf, H., Arbeitswissenschaft, München, 1957.
- Hundt, D., Die Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterium zur Bestimmung des Leistungslohnes, Ergebnisse und Auswertungen einer Untersuchung in der Chemischen Industrie, Bern und Stuttgart, 1965.
- Hutte, H., Experiences in studying social psychological: structures in industry, in: Human Relation, Nov. 1947.
- Ijiri, Y., Goal Oriented Models for Accounting and Control, Pittsburgh, 1963. Diss.
- Ijiri, Y., Management Goals and Accounting for Control, Amsterdam, 1965.
- Irle, M., Demokratische Betriebsführung - ein Weg der Produktionssteigerung? Rationalisierung, Jg.14, 1963, H.7, S.161.
- Irle, M., Führungsprobleme, in: Handbuch für Betriebspsychologie, S.525 f.
- Irle, M., Soziale Systeme, Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen, Göttingen, 1963.
- Käfer, K., Investitionsrechnungen, Zürich, 1964.
- Kanellopoulos, A., Ikonomika ke Kinonoka problematis anaptyxeos "Wirtschaftliche und Soziale Probleme des Wachstums", Athen, 1959.
- Kaplan, A., Dirlam, J., Lanzilloti, R., Princing in Big Business, Washington, 1958.
- Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Über die Beziehungen zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie, Tübingen, 1960.
- Katz, R., Toward a More Effective Enterprise, Harvard Business Review, 1960, H.5, S.80 ff.
- Katz, D., Maccoby, N., Morse, N.C., Productivity, supervision and morale in an office situation, Ann Arbor: Institute for Social Research, Univ. of Michigan, 1950.
- Keidel, W., Kybernetische Leistungen des menschlichen Organismus, in: Kybernetik - Brücke zwischen den Wissenschaften, Hrsg. H.Frank, 6.Aufl. Frankfurt/M., 1966, S.40.
- Kellner, W., Um die Akkordrevision, Erwiderung, in: Der Arbeitgeber, H.8, S.242-244, 1961.
- Klaus, G., Kybernetik in philosophischer Sicht, Berlin, 1961.

- Klaus, G., Wörterbuch der Kybernetik, Bd.1 und 2, Frankfurt/M. - Hamburg 1969.
- Knox, J., The Sociology of Industrial Relations, New-York, 1955.
- Koch, H., Betriebliche Planung, Grundlagen und Grundlagen der Unternehmungspolitik, Wiesbaden, 1961.
- Koch, H., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1951, S.161.
- Koch, H., Prämienlohn, ZfhF, Jg.12, 1917/18, S.257-320.
- Kolbinger, J., Gewinnbeteiligung und Zurechnungsfrage, ZfB, Jg.31, 1961, H.11, S.666-679.
- Kosiol, E., Die Idee des Leistungslohnes und ihre Verwirklichung, ZfB, Jg.31, 1961, H.11, S.655-665.
- Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 1966.
- Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, Theorie der Lohnstruktur, 2.Aufl. Wiesbaden, 1962.
- Kosiol, E., und Mitarbeiter, Verfahren der Vorgabekostenrechnung, in: Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmungsführung, Hrsg. Kosiol, Berlin, 1956.
- Kumpmann, K., Zur Systematik der Lohnmethoden, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 1913, S.450-487 ff.
- Kurs, P., Informationswesen und Werksleitung, in: Müller u.a., Das betriebliche Informationswesen, München, 1954.
- Lattmann, C., Die Unternehmung als soziales System, in: Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift zum 70.Geburtstag von E.Gsell, Hrsg. Ulrich, H., Ganz-Keppeler, V., Bern und Stuttgart, 1969, S.25-37, S.30 f.
- Lehmann, G., Praktische Arbeitsphysiologie, 2.Aufl. Stuttgart, 1962.
- Lehmann, G., Michaelis, H., Die Messung der körperlichen Leistungsfähigkeit, in: Arbeitsphysiologie, Jg.11, 1941, S.376 ff.
- Lepsius, R., Industrie und Betrieb, in: Soziologie, Hrsg. König, R., Frankfurt 1956, S.131.
- Lersch, P., Aufbau der Person, 7.Aufl. München, 1956.
- Lewin, K., Group decision and social change, in: Readings in social psychology, 3.ed., Editorial Committee, N. Mac-Coby, Th. Newcomb, E. Hartley, N. York 1950, S.197 ff.

- Lewin, K., Lippitt, R., White, R., Patterns of Aggressive in Experimentally created Social Dimates. Journ. of Soc. Ps. 10, 1939.
- Liebold, E., Möglichkeiten unternehmerischer Lohnpolitik in einem institutionalisierten Arbeitsmarkt, Stuttgart, ;967.
- Lohmann, M., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Tübingen, 1959.
- Longmore, W., A Matrix Approach to the Analysis of Rank and Status in a Community, in: Sociometry, XI, 1948.
- March, J., Simon, H., Organisation, New York - London - Sydney, 1967.
- Martens, H., Grundlagen und Formen der Entlohnung, Berlin, 1958.
- Marx, A., Einflußgrößen der menschlichen Arbeitsergiebigkeit, in: Personalführung, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb - Veröffentlichungen aus dem Seminar für Arbeitswissenschaft und Personalwesen der Universität Mannheim, hrsg. von A. Marx, Bd. I, Wiesbaden, 1969.
- Maslow, A., Motivation and Personality, New York, 1954.
- Maucher, H., Gedanken zur Prämienentlohnung, in: Der Arbeitgeber, Nr. 1/2, 1962.
- Maul, A., Entlohnungsformen bei Arbeitsvorgängen mit "unbeeinflussbaren" Zeiten am Beispiel der Spannenden Fertigung dargestellt, Darmstadt.
- Mayer, A., Betriebspsychologie in einer technischen Welt.
- Mayer, A., Der Mensch im Betrieb, H. 1. der Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Arbeitsbeziehungen, Baden-Württemberg, o.J.
- Maynard, H., Gruppenleistungslohn in Handbuch des Industrial-Engineering REFA, Berlin, Köln, Frankfurt/m, 1956.
- Mayntz, R., Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre, in: Organisation, Hrsg. Schnauffer, E. und Agthe, K., Berlin.- Baden-Baden, 1961, S. 30.
- Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart, 1958.
- Mayo, E., Probleme industrieller Arbeitsbeziehungen, Frankfurt, 1950.
- Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, New York, 1960.

- McClelland, D., Die Leistungsgesellschaft, psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung, Hrsg. Ingeborg, Y., Wendt und Gerd Fleischmann, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz, 1961.
- McDonough, A., Information Economics and Management Systems, New York-San Francisco-Toronto-London, 1963.
- McFarland, D., Personal Management: Theory and Practice, New York, Totronto, Ontario, 1968.
- McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York, 1960.
- Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Bd. II, 4. Aufl., Freiburg 1958.
- Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung, Bd. 2,₁, 2,₂, Berlin, 1966.
- Mellerowicz, K., Unternehmungspolitik, Bd. I,II, 1963, III 1965, Freiburg.
- Mises, L., Grundproblem der Nationalökonomie, Jena, 1933.
- Moreno, J., Sociometry and the Science of Man, New York, 1956.
- National Statistical Service of Greece, Results of the Emphyment and Pay-Poll Survey in Industry and Handicraft Data for the Years 1962 and 1963, Athens 1965.
- Nehnevajsa, J., Soziometrie, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Hrsg. König, R., Bd. I, 2. Aufl., Stuttgart 1967, S. 227-240.
- Nell-Breuning v. Oswald, Kapitalismus und gerechter Lohn, Freiburg-Bassel-Wien, 1960.
- Nell-Breuning v. Oswald, Wo finden wir den Maßstab für gerechten Lohn? in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A., Frankfurt, 1965, S. 11-16.
- Neumayer, "Voll-flexible" Plankostenrechnung zur Lösung der Kostenrechnungs- und Gewinnbeteiligungsprobleme, ZfB. Jg. 21(1958), H. 7, S. 397-409.
- Nicklisch, H., Wirtschaftliche Betriebslehre, 5. Aufl., Stuttgart, 1922.
- Oberhoff, E., Akkord- oder Prämienlohn? in: Der Arbeitgeber, Bd. 13, 1961, S. 444 ff.
- Offece National de Statistique de Grèce, Schreiben von 23.8.1969, Nr. 10161/1958.
- Ottel, F., Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, ZfB, Jg. 31/1961, H. 12, S. 705-720.

- O "Oikonomikos Tachydromos" (Wirtschaftliche Wochenzeitung), Athen, 1967, 1968, 1969, 1970.
- Organismos Biomichanikis Anaptyxeos (Griechische Bank für industrielle Entwicklung), Ein allgemeiner Überblick über die griechische Industrie, Athen 1962.
- Organismos Biomichanikis Anaptyxeos (Griechische Bank für industrielle Entwicklung), Greek Wool Textile Industry, Nr. 12, Athen, 1963.
- Organismos Biomichanikis Anaptyxeos (Griechische Bank für industrielle Entwicklung), Study of the Greek CottonTextile Industry in Greece, Nr. 15, Bd. I,II, Athen, 1963.
- Pack, L., Rationalprinzip und Gewinnmaximierungsprinzip, in: ZfB, 31. Jg. 1961, S. 210.
- Papadimitriou, D., Standard Cost, Athen 1958.
- Pentzlin, K., Was ist für den Unternehmer ein gerechter Lohn? in: Gibt es einen gerechten Lohn? hrsg. von Horné, A., Frankfurt, 1965, S. 165-177.
- Perridon, L., Gedanken zur Neugründung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule, Redaktionelle Sonderbeilage zu Mitteilungen - Amtliches Publikationsorgan der Industrie- und Handelskammer, Augsburg, 20.12.1967.
- Preiser, E., Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, Göttingen, 1957.
- Proctor, C., Loomis, C., Sociometry, in: M. Jahoda, M. Deutsch und S. Cook, Research Methods in Social Relations, Bd. 2, New York, 1951.
- Raia, A., Goal-setting and Self-Control, The Journal of Management Studies, 1965, S. 34 ff.
- Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft, Ergebnisbeteiligung und Eigentumsbildung in den U.S.A., Berlin-Köln-Frankfurt/m, 1965, o.V.
- Recktenmald, Was kann die moderne Nationalökonomie zur Lohngerechtigkeit beitragen? in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A., Frankfurt, 1965, S. 17-24.
- REFA, Das REFA-Buch, Bd. 1, Arbeitsgestaltung, 9. Aufl., München 1960.
- REFA, Das REFA-Buch, Bd. II, Zeitvorgabe, München 1954.
- Remmers, W., Die Auswirkung der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer unter besonderer Berücksichtigung des Akkordlohnes mit arbeitswissenschaftlicher Vorgabenermittlung, Diss. Münster, 1961.

- Remplein, H., Psychologie der Persönlichkeit, 4. Aufl., München-Basel, 1963.
- Riedel, J., Ausbildung und Anlernen von Arbeitskräften, in: Handbuch für Betriebspsychologie, S. 400.
- Risse, H., Der gerechte Lohn in der katholischen Soziallehre, in: Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A., Frankfurt 1965, S. 51-58.
- Roethlisberger, Management and Morale, New York, 1943.
- Roethlisberger, F., Dickson, W., Management and the Worker, Cambridge, Mass., 1949.
- Rose, K., Theorie der Einkommensverteilung, Wiesbaden, o.J.
- Rosenblueth, A., Wiener, N., Purposeful and Non-Purposeful Behavior, Philosophy of Science, Vol. 17, Baltimore, Maryland, 1950.
- Rothschild, K., Lohntheorie, Berlin und Frankfurt/m, 1963.
- Rüssel, A., Arbeitspsychologie, Bern, Stuttgart, 1961.
- Schäfer, M., Prämienentlohnung bezogen auf den Nutzungsgrad, in: Arbeitsgeber 1962, H. 1, 2, S. 58-60.
- Scheele, E., Theorie der Einkommensverteilung, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. I, S. 296 ff.
- Schelsky, H., Aufgaben und Grenzen der Betriebspsychologie, in: Soziologie, hrsg. von Gehlen, A. und Schelsky, H., Düsseldorf-Köln, 1955, S. 21.
- Schmalenbach, E., Kapital, Kredit und Zins, 3. Aufl., Köln und Opladen, 1951.
- Schmidbauer-Jurascheck, B., Arbeitsphysiologische Probleme im Betrieb, Wiesbaden 1961.
- Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden, 1967.
- Schneider, E., Wirtschaftlichkeitsrechnung. Theorie der Investition, 3. Aufl., Tübingen-Zürich, 1964.
- Schönfeld, H., Beitrag zur Grundsatzfrage der Leistungsentlohnung vorzugsweise bei mechanisierter und teilweise automatisierter Fertigung, Diss., 1964.
- Schulze, H., Zum Problem der Messung des wirtschaftlichen Handelns mit Hilfe der Bilanz, Berlin, 1966.
- Simon, H., Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, New York, 1959.
- Sommer, J., Bedeutungswandel und Formwechsel des Arbeitslohnes, Untersuchung zur Wirtschaftsstruktur, H. 10, Würzburg 1941.

- Spiegelhalter, F., Ergebnisbeteiligung, Wo und Wie?
Essen, 1958.
- Spiegelhalter, F., Die Formen der Ergebnisbeteiligung,
Darmstadt, 1954.
- Spranger, E., Lebensformen; Geisteswissenschaftliche
Psychologie und Ethik der Persönlichkeit,
München-Hamburg, 1965.
- Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Ein
Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss.,
München, 1967.
- Steinherr, L., Prämien für Unfallfreiheit, RKW Gemein-
schaftsarbeit in Bayern, Rationalisierungs-Nach-
richten 1965, H. 9, S. 1 f.
- Thomas, K., Was versteht der Arbeiter unter gerechtem Lohn? in:
Gibt es einen gerechten Lohn? Hrsg. Horné, A.,
Frankfurt, 1965, S. 37-42.
- Tiffin, J., McCormick, E., Industrial Psychology, 4. Ed.,
Prentice-Hall, Inc. 1958.
- Timme, H., Gruppenentlohnung mit systematischer Lei-
stungspflege, REFA-Nachrichten, 1963, H. 1.
- Tsimaras, M., Arche ikonomikis ton ekmetallefseon ke epi-
chiriseon, "Betriebswirtschaftslehre", Athen, 1962.
- Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales
System, Bern-Stuttgart, 1969.
- Verheyen, H., Das Prinzip der Suboptimierung. Ein Bei-
trag zur betriebswirtschaftlichen Organisations-
theorie, Diss., München, 1968.
- Voigthändler, E., Prämienlohn, Anregungen für den Betriebs-
praktiker mit Beispielen, 2. Aufl., Düsseldorf,
1963.
- Vroom, V., Work and Motivation, New York, London, Sydney,
1967, 3. Aufl.
- Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen
Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden, 1966.
- Wallraff, H., Lohn- und Leistungsgerechtigkeit, in:
Personalführung, Beiträge zur Problematik
menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Bd. I,
Hrsg. A. Marx, Wiesbaden 1969, S. 25-30.
- Warner, W., The Social System of the Modern Factory, in:
Yankee City Series, Vol. 14, New York, 1947.
- Wendt, S., Der gerechte Lohn in der evangelischen So-
ziallehre, in: Gibt es einen gerechten Lohn?
Hrsg. A. Horné, Frankfurt, 1965, S. 59-66.
- Whyte, W., The Impact of Money, in: Motivation and
Productivity, Hrsg. Gellerman, S., American
Management Association Inc. 1963, S. 63-71.

- Whyte, W. und Mitarbeiter, Lohn und Leistung. Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme, Köln und Opladen, 1958.
- Wibbe, J., Arbeitsbewertung, Grundlage des Arbeits- und Zeitstudiums, 3. Aufl., München, 1966.
- Wieser, G., Möckel, E., Leistungsanreiz auch für Zeitlöhner. Eine kritische Betrachtung zur betrieblichen Verfahren, in: Arbeitgeber, 18. Jg., 1966, S. 531-533.
- Wistinghausen, J., Innerbetriebliche Information, Grundsätze und Möglichkeiten in Handbuch der sozialen Betriebspraxis, Neuwied.
- Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Berlin- Frankfurt, 1968.
- Wunderer, R., Systembildende Betrachtungsweisen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihr Einfluß auf die Darstellung des Unternehmens, Diss. München, 1967.
- Xenophon, Die Sokratischen Schriften, Memorabilien, Symposion, Oikonomikos, Apologie, übertragen und hrsg. von Ernst Bux. Stuttgart 1956
- Zaleznik, A., Christensen, C., Roethlisberger, F., Homans, G., The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers: A Prediction Study, Boston, 1968.
- Zolotas, Ch., Ikonomiki Anaptyxis ke techniki Ekpedefsis, "Wirtschaftliche Entwicklung und technische Ausbildung", Athen, 1959.

Anhang

1. Fragebogen
2. Untersuchungsergebnisse

Zweck der Untersuchung

Ziel dieses Fragebogens ist es, zu untersuchen, ob durch eine Änderung des Lohnsystems auf rationeller Basis die Ergiebigkeit der Textilindustrie in Griechenland gesteigert werden kann und zwar unter Berücksichtigung sowohl der wirtschaftlichen Situation dieses Industriezweiges als auch der Anforderungen, die die Assoziierung Griechenlands an die EWG stellt.

Die Assoziierung Griechenland mit der EWG und der Versuch der griechischen Textilindustrie, in diesem EWG-Raum konkurrenzfähig zu sein, muß mit einer Verringerung der Produktionskosten Hand in Hand gehen.

Wir betrachten eine Änderung des bestehenden Lohnsystems nur dann als sinnvoll, wenn sie zu einer Reduzierung der Produktionskosten führen kann! Andernfalls ist eine Änderung unwirtschaftlich und somit indiskutabel.

Sie brauchen nicht viel Zeit !

Wir haben den Fragebogen so aufgebaut, daß Sie ihn in wenigen Minuten ausfüllen können !

Bitte verwenden Sie nicht zu viel Zeit für die einzelnen Fragen, beantworten Sie aber bitte alle Fragen !

Wir garantieren Ihre Anonymität !

Bitte schreiben Sie weder den Namen Ihrer Firma in den Fragebogen noch unterschreiben Sie diesen. Wir haben kein Interesse festzustellen, welche Firma diesen Fragebogen ausgefüllt hat, sondern daran, daß die Antworten, die Sie uns geben, der tatsächlichen Situation der befragten Unternehmen entsprechen. Darum bitten wir Sie um Ihre Hilfsbereitschaft !

Außerdem garantieren wir die volle Anonymität aller befragten Unternehmungen. Die Antworten des ersten Teils brauchen wir nur, um die Ergebnisse nach Gruppen auswerten zu können.

Für Ihre freundliche Mitarbeit sowie für das Ausfüllen und Zurücksenden dieses Fragebogens schon im voraus unseren herzlichen Dank.

UNIVERSITÄT MÜNCHEN
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFT UND SOZIALPRAXIS
Vorstand, Prof. Dr. Guido Fischer

So verstehen wir die folgenden Begriffe:

Produktivität ist das Verhältnis von Ausbringungsmengen zu Einsatzmengen von Produktionsfaktoren.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmengen}}{\text{Einsatzmengen}}$$

Wirtschaftlichkeit ist die Relation des Ertrages zum Aufwand oder der Leistung zu den Kosten.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} \quad \text{oder} \quad \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}}$$

Rentabilität ist das Verhältnis von Gewinn zum Kapital.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$$

Unter Grundlohn verstehen wir den vom Betrieb garantierten und bezahlten Lohn, von dem alle Leistungs- und Sozialzulagen scharf zu unterscheiden sind.

Der Prämienlohn ergibt sich, wenn neben dem Grundlohn eine Sondervergütung gezahlt wird, die von den erzielten quantitativen und/oder qualitativen Mehrleistungen abhängig ist.

Teil I.

A. Streben Sie an?

(Bitte nummerieren Sie die folgenden Ziele in der Reihenfolge, in der Sie diese anstreben!)

.... Produktivität?

.... Wirtschaftlichkeit?

.... Umsatz?

.... Gewinn?

.... Rentabilität?

.... ..

B. Welche Tätigkeiten überwiegen im Fertigungsprozeß:

(Bitte nur zutreffende Nummer einkreisen!)

1. Manuelle?

2. Maschinelle?

3. Automatische?

C. Welche Entlohnungsform findet in Ihrer Firma

Anwendung: (Bitte zutreffende Nummer einkreisen!)

1. Zeitlohn?

2. Akkordlohn?

3. Prämienlohn?

D. Welche ist die Struktur der Produktionskosten?

(Bitte füllen Sie auch diese Frage aus!)

1. Kapitalkosten%

2. Materialkosten%

3. Arbeitskosten%

Teil II.

In den folgenden Fragen kreuzen Sie, soweit Sie diese positiv beantworten können, das Kästchen mit "JA" an, andernfalls das Kästchen mit "NEIN" !

Beispiel:

	"JA"	"NEIN"
War der Olymp die Residenz der Götter der Antike?	☒	☐

1. Befinden sich in Ihrem Betrieb die folgenden Abteilungen:

a. Technische Abteilung?	☐	☐
b. Arbeitsvorbereitungsabteilung?	☐	☐
c. Produktionsabteilung?	☐	☐
d. Kaufmännische Abteilung?	☐	☐
e. Personalabteilung?	☐	☐

2. Führen Sie folgendes durch:

a. Arbeitsplatzbewertung?	☐	☐
b. Arbeitszeitstudien?	☐	☐

3. Führen Sie eine Betriebsabrechnung durch nach:

a. Ist-Kostenrechnung?	☐	☐
b. Normalkostenrechnung?	☐	☐
c. Plankostenrechnung?	☐	☐
d. Standard-Kostenrechnung?	☐	☐

4. Gibt das betriebliche Rechnungswesen kurzfristig
(Monat) über folgende Daten genaue Informationen:

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a. Materialkosten? | ☐ | ☐ |
| b. Kapitalkosten? | ☐ | ☐ |
| c. Arbeitskosten? | ☐ | ☐ |
| d. Energiekosten? | ☐ | ☐ |
| e. Kostenstellen? | ☐ | ☐ |
| f. Ausschuß- und Nacharbeitskosten? | ☐ | ☐ |

5. Zeigt die Belegschaft Interesse für Überstunden?

☐	☐
--------------------------	--------------------------

6. Welche Prämienarten gewähren Sie:

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Mengenprämien? | ☐ | ☐ |
| b. Nutzungsgradprämien? | ☐ | ☐ |
| c. Mehrstellenarbeitsprämien? | ☐ | ☐ |
| d. Ersparnisprämien? | ☐ | ☐ |
| e. Qualitätsprämien? | ☐ | ☐ |
| f. Gruppenprämien? | ☐ | ☐ |
| g. Prämien für Führungskräfte? | ☐ | ☐ |

7. Welche Ziele wollen Sie mit der Einführung von Prämien-
löhnen erreichen: (Bitte nummerieren Sie die Reihenfolge)

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a. Steigerung der Mengenleistungen? | ☐ | ☐ |
| b. Steigerung der Qualität der Erzeugnisse? | ☐ | ☐ |
| c. Ersparnis von Kosten? | ☐ | ☐ |
| d. Gewährung von Leistungslöhnen? | ☐ | ☐ |
| e. Verbesserung des Betriebsklimas? | ☐ | ☐ |

8. Prüfen Sie nach, ob die Ziele dieses Lohnverfahrens erreicht werden? ☐ ☐
9. Ist der Grundlohn:
- a. Niedriger als der Tariflohn? ☐ ☐
- b. Gleich dem Tariflohn? ☐ ☐
- c. Höher als der Tariflohn? ☐ ☐
10. Sind Sie zufrieden mit den Ergebnissen dieses Lohnverfahrens. (Prämienlöhne) ☐ ☐
11. Ist die Belegschaft positiv gegenüber der Anwendung des Prämienlohnes eingestellt? ☐ ☐
12. Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern:
- a. Familienzulagen? ☐ ☐
- b. Überstundenzulagen? ☐ ☐
- c. Betriebszugehörigkeitsprämien? ☐ ☐
- d. Gewinnbeteiligung? ☐ ☐
- e. Gratifikationen? ☐ ☐
- f. Freiwillige Zulagen? ☐ ☐
- g. ☐ ☐
13. Geben die vorhandenen Tarifverträge dem Arbeitgeber die Möglichkeit Leistungslöhne erfolgreich einzuführen? ☐ ☐

14. Interessieren sich die Arbeitnehmer für die Verwirklichung der Ziele der Betriebsleitung? ☐ ☐

15. Wirken die gewerkschaftlichen Vertreter der Arbeitnehmer positiv hinsichtlich einer harmonischen Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Belegschaft? ☐ ☐

16. Sind die Arbeitnehmer bereit, bei einer Änderung des Lohnsystems auf einer rationellen Basis mitzuwirken? ☐ ☐

17. Glauben Sie, daß die Ergiebigkeit der menschlichen Arbeit verbessert werden kann durch: (Nummerieren Sie bitte die Reihenfolge)

.... Verbesserung der menschlichen Beziehungen im Betrieb?	☐	☐
.... Rationalisierung des Produktionsprozesses?	☐	☐
.... Weiterbildung?	☐	☐
....	☐	☐

Für weitere Anregungen Ihrerseits zum Thema dieser Untersuchung sind wir Ihnen dankbar. Auf Grund Ihrer Erfahrungen auf diesem Gebiet kann uns Ihre Meinung sehr behilflich sein.

Bitte verwenden Sie die nächste Seite!

A. Streben Sie an? (Bitte nummerieren Sie die folgenden Ziele in der Reihenfolge, in der Sie diese anstreben!)

		T ¹	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
a. Produktivität	A	97	24,0	4	2	1	1	2	5	3	1	1	2	4	2	4	2	5	2	3	4	3	4	2	3	1	4	2	2	1	4	1
b. Wirtschaftlichkeit	B	89	22,0	1	3	2	2	1	1	1	2	2	3	3	1	5	7	1	4	4	3	2	5	1	2	2	3	1	3	1	3	4
c. Umsatz	D	68	16,9	2	4	4	3	4	2	2	4	3	4	5	5	1	1	2	1	1	5	5	3	3	1	3	5	5	2	5	3	
d. Gewinn	C	84	20,7	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	2	4	3	2	3	5	2	2	1	2	4	4	5	1	3	4	3	1	5
e. Rentabilität	E	67	16,0	3	1	3	4	3	4	4	5	4	1	1	3	2	3	4	3	5	1	4	1	5	5	4	2	4	1	1	2	2

Fragen zum betrieblichen Rechnungswesen.

3. Führen Sie eine Betriebsabrechnung durch nach:

	S	%	S	%
a. Ist-Kostenrechnung	J ²⁴	62,8	N ⁵	17,2
b. Normal-Kostenrechnung	J ⁸	27,6	N ²¹	72,4
c. Plankostenrechnung	J ¹⁶	55,2	N ¹³	44,8
d. Standard-Kostenrechnung	J ³	10,3	N ²⁶	89,7

4. Gibt das betriebliche Rechnungswesen kurzfristig (Monat) über folgende Daten genaue Informationen:

a. Materialkosten	J ¹⁵	51,7	N ¹⁴	48,3
b. Kapitalkosten	J ²²	75,9	N ⁷	24,1
c. Arbeitskosten	J ²⁵	86,2	N ⁴	13,8
d. Energiekosten	J ²³	79,3	N ⁶	20,7
e. Kostenstellen	J ⁹	31,0	N ²⁰	69,0
f. Ausschuß- und Nacharbeitkosten	J ⁶	20,7	N ²³	79,3

Fragen zur Sozialpsychologie

44. Geben die vorhandenen Tarifverträge dem Arbeitgeber die Möglichkeit Leistungslöhne erfolgreich einzuführen?

J	%	N	%	?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
19	65,5	9	31,0	1	3,4	J	?	J	J	J	N	N	N	J	J	N	N	N	J	N	J	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J

47. Sind die Arbeitnehmer bereit, bei einer Änderung des Lohnsystems auf einer rationalen Basis mitzuarbeiten (mitzuwirken)?

15	51,7	5	17,3	9	31,0	?	N	?	J	J	?	J	?	J	N	J	J	?	J	N	N	J	?	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N
----	------	---	------	---	------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

48. Wirken die gewerkschaftlichen Vertreter positiv hinsichtlich einer harmonischen Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Belegschaft?

8	27,6	14	48,3	7	27,6	N	N	?	N	J	N	N	N	J	J	J	N	?	J	N	?	N	J	?	J	J	J	J	N	J	N	J	N
---	------	----	------	---	------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

18. Zeigt die Belegschaft Interesse für Überstunden?

24	82,8	5	17,2	N	J	J	J	J	J	J	J	J	N	N	J	J	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
----	------	---	------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

17. Glauben Sie, daß die Ergiebigkeit der menschlichen Arbeit verbessert werden kann durch? (Bitte nummerieren Sie die Reihenfolgen)

	P	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

Fragen zur Organisation

B. Welche Tätigkeiten überwiegen im Fertigungsprozeß? (bitte zutreffende Nummer einkreisen!)

[illegible]

1. Befinden sich in Ihrem Betrieb die folgenden Abteilungen?

[illegible]

2. Führen Sie folgendes durch?

a. Arbeitsplatzbewertung	J ¹⁴	M ¹⁵	J ¹⁶	N ¹⁷	J ¹⁸	N ¹⁹	J ²⁰	N ²¹	J ²²	N ²³	J ²⁴	N ²⁵	J ²⁶	N ²⁷	J ²⁸	N ²⁹	J ³⁰	N ³¹	J ³²	N ³³	J ³⁴	N ³⁵	J ³⁶	N ³⁷	J ³⁸	N ³⁹	J ⁴⁰	N ⁴¹	J ⁴²	N ⁴³	J ⁴⁴	N ⁴⁵	J ⁴⁶	N ⁴⁷	J ⁴⁸	N ⁴⁹	J ⁵⁰	N ⁵¹	J ⁵²	N ⁵³	J ⁵⁴	N ⁵⁵	J ⁵⁶	N ⁵⁷	J ⁵⁸	N ⁵⁹	J ⁶⁰	N ⁶¹	J ⁶²	N ⁶³	J ⁶⁴	N ⁶⁵	J ⁶⁶	N ⁶⁷	J ⁶⁸	N ⁶⁹	J ⁷⁰	N ⁷¹	J ⁷²	N ⁷³	J ⁷⁴	N ⁷⁵	J ⁷⁶	N ⁷⁷	J ⁷⁸	N ⁷⁹	J ⁸⁰	N ⁸¹	J ⁸²	N ⁸³	J ⁸⁴	N ⁸⁵	J ⁸⁶	N ⁸⁷	J ⁸⁸	N ⁸⁹	J ⁹⁰	N ⁹¹	J ⁹²	N ⁹³	J ⁹⁴	N ⁹⁵	J ⁹⁶	N ⁹⁷	J ⁹⁸	N ⁹⁹	J ¹⁰⁰	N ¹⁰¹	J ¹⁰²	N ¹⁰³	J ¹⁰⁴	N ¹⁰⁵	J ¹⁰⁶	N ¹⁰⁷	J ¹⁰⁸	N ¹⁰⁹	J ¹¹⁰	N ¹¹¹	J ¹¹²	N ¹¹³	J ¹¹⁴	N ¹¹⁵	J ¹¹⁶	N ¹¹⁷	J ¹¹⁸	N ¹¹⁹	J ¹²⁰	N ¹²¹	J ¹²²	N ¹²³	J ¹²⁴	N ¹²⁵	J ¹²⁶	N ¹²⁷	J ¹²⁸	N ¹²⁹	J ¹³⁰	N ¹³¹	J ¹³²	N ¹³³	J ¹³⁴	N ¹³⁵	J ¹³⁶	N ¹³⁷	J ¹³⁸	N ¹³⁹	J ¹⁴⁰	N ¹⁴¹	J ¹⁴²	N ¹⁴³	J ¹⁴⁴	N ¹⁴⁵	J ¹⁴⁶	N ¹⁴⁷	J ¹⁴⁸	N ¹⁴⁹	J ¹⁵⁰	N ¹⁵¹	J ¹⁵²	N ¹⁵³	J ¹⁵⁴	N ¹⁵⁵	J ¹⁵⁶	N ¹⁵⁷	J ¹⁵⁸	N ¹⁵⁹	J ¹⁶⁰	N ¹⁶¹	J ¹⁶²	N ¹⁶³	J ¹⁶⁴	N ¹⁶⁵	J ¹⁶⁶	N ¹⁶⁷	J ¹⁶⁸	N ¹⁶⁹	J ¹⁷⁰	N ¹⁷¹	J ¹⁷²	N ¹⁷³	J ¹⁷⁴	N ¹⁷⁵	J ¹⁷⁶	N ¹⁷⁷	J ¹⁷⁸	N ¹⁷⁹	J ¹⁸⁰	N ¹⁸¹	J ¹⁸²	N ¹⁸³	J ¹⁸⁴	N ¹⁸⁵	J ¹⁸⁶	N ¹⁸⁷	J ¹⁸⁸	N ¹⁸⁹	J ¹⁹⁰	N ¹⁹¹	J ¹⁹²	N ¹⁹³	J ¹⁹⁴	N ¹⁹⁵	J ¹⁹⁶	N ¹⁹⁷	J ¹⁹⁸	N ¹⁹⁹	J ²⁰⁰	N ²⁰¹	J ²⁰²	N ²⁰³	J ²⁰⁴	N ²⁰⁵	J ²⁰⁶	N ²⁰⁷	J ²⁰⁸	N ²⁰⁹	J ²¹⁰	N ²¹¹	J ²¹²	N ²¹³	J ²¹⁴	N ²¹⁵	J ²¹⁶	N ²¹⁷	J ²¹⁸	N ²¹⁹	J ²²⁰	N ²²¹	J ²²²	N ²²³	J ²²⁴	N ²²⁵	J ²²⁶	N ²²⁷	J ²²⁸	N ²²⁹	J ²³⁰	N ²³¹	J ²³²	N ²³³	J ²³⁴	N ²³⁵	J ²³⁶	N ²³⁷	J ²³⁸	N ²³⁹	J ²⁴⁰	N ²⁴¹	J ²⁴²	N ²⁴³	J ²⁴⁴	N ²⁴⁵	J ²⁴⁶	N ²⁴⁷	J ²⁴⁸	N ²⁴⁹	J ²⁵⁰	N ²⁵¹	J ²⁵²	N ²⁵³	J ²⁵⁴	N ²⁵⁵	J ²⁵⁶	N ²⁵⁷	J ²⁵⁸	N ²⁵⁹	J ²⁶⁰	N ²⁶¹	J ²⁶²	N ²⁶³	J ²⁶⁴	N ²⁶⁵	J ²⁶⁶	N ²⁶⁷	J ²⁶⁸	N ²⁶⁹	J ²⁷⁰	N ²⁷¹	J ²⁷²	N ²⁷³	J ²⁷⁴	N ²⁷⁵	J ²⁷⁶	N ²⁷⁷	J ²⁷⁸	N ²⁷⁹	J ²⁸⁰	N ²⁸¹	J ²⁸²	N ²⁸³	J ²⁸⁴	N ²⁸⁵	J ²⁸⁶	N ²⁸⁷	J ²⁸⁸	N ²⁸⁹	J ²⁹⁰	N ²⁹¹	J ²⁹²	N ²⁹³	J ²⁹⁴	N ²⁹⁵	J ²⁹⁶	N ²⁹⁷	J ²⁹⁸	N ²⁹⁹	J ³⁰⁰	N ³⁰¹	J ³⁰²	N ³⁰³	J ³⁰⁴	N ³⁰⁵	J ³⁰⁶	N ³⁰⁷	J ³⁰⁸	N ³⁰⁹	J ³¹⁰	N ³¹¹	J ³¹²	N ³¹³	J ³¹⁴	N ³¹⁵	J ³¹⁶	N ³¹⁷	J ³¹⁸	N ³¹⁹	J ³²⁰	N ³²¹	J ³²²	N ³²³	J ³²⁴	N ³²⁵	J ³²⁶	N ³²⁷	J ³²⁸	N ³²⁹	J ³³⁰	N ³³¹	J ³³²	N ³³³	J ³³⁴	N ³³⁵	J ³³⁶	N ³³⁷	J ³³⁸	N ³³⁹	J ³⁴⁰	N ³⁴¹	J ³⁴²	N ³⁴³	J ³⁴⁴	N ³⁴⁵	J ³⁴⁶	N ³⁴⁷	J ³⁴⁸	N ³⁴⁹	J ³⁵⁰	N ³⁵¹	J ³⁵²	N ³⁵³	J ³⁵⁴	N ³⁵⁵	J ³⁵⁶	N ³⁵⁷	J ³⁵⁸	N ³⁵⁹	J ³⁶⁰	N ³⁶¹	J ³⁶²	N ³⁶³	J ³⁶⁴	N ³⁶⁵	J ³⁶⁶	N ³⁶⁷	J ³⁶⁸	N ³⁶⁹	J ³⁷⁰	N ³⁷¹	J ³⁷²	N ³⁷³	J ³⁷⁴	N ³⁷⁵	J ³⁷⁶	N ³⁷⁷	J ³⁷⁸	N ³⁷⁹	J ³⁸⁰	N ³⁸¹	J ³⁸²	N ³⁸³	J ³⁸⁴	N ³⁸⁵	J ³⁸⁶	N ³⁸⁷	J ³⁸⁸	N ³⁸⁹	J ³⁹⁰	N ³⁹¹	J ³⁹²	N ³⁹³	J ³⁹⁴	N ³⁹⁵	J ³⁹⁶	N ³⁹⁷	J ³⁹⁸	N ³⁹⁹	J ⁴⁰⁰	N ⁴⁰¹	J ⁴⁰²	N ⁴⁰³	J ⁴⁰⁴	N ⁴⁰⁵	J ⁴⁰⁶	N ⁴⁰⁷	J ⁴⁰⁸	N ⁴⁰⁹	J ⁴¹⁰	N ⁴¹¹	J ⁴¹²	N ⁴¹³	J ⁴¹⁴	N ⁴¹⁵	J ⁴¹⁶	N ⁴¹⁷	J ⁴¹⁸	N ⁴¹⁹	J ⁴²⁰	N ⁴²¹	J ⁴²²	N ⁴²³	J ⁴²⁴	N ⁴²⁵	J ⁴²⁶	N ⁴²⁷	J ⁴²⁸	N ⁴²⁹	J ⁴³⁰	N ⁴³¹	J ⁴³²	N ⁴³³	J ⁴³⁴	N ⁴³⁵	J ⁴³⁶	N ⁴³⁷	J ⁴³⁸	N ⁴³⁹	J ⁴⁴⁰	N ⁴⁴¹	J ⁴⁴²	N ⁴⁴³	J ⁴⁴⁴	N ⁴⁴⁵	J ⁴⁴⁶	N ⁴⁴⁷	J ⁴⁴⁸	N ⁴⁴⁹	J ⁴⁵⁰	N ⁴⁵¹	J ⁴⁵²	N ⁴⁵³	J ⁴⁵⁴	N ⁴⁵⁵	J ⁴⁵⁶	N ⁴⁵⁷	J ⁴⁵⁸	N ⁴⁵⁹	J ⁴⁶⁰	N ⁴⁶¹	J ⁴⁶²	N ⁴⁶³	J ⁴⁶⁴	N ⁴⁶⁵	J ⁴⁶⁶	N ⁴⁶⁷	J ⁴⁶⁸	N ⁴⁶⁹	J ⁴⁷⁰	N ⁴⁷¹	J ⁴⁷²	N ⁴⁷³	J ⁴⁷⁴	N ⁴⁷⁵	J ⁴⁷⁶	N ⁴⁷⁷	J ⁴⁷⁸	N ⁴⁷⁹	J ⁴⁸⁰	N ⁴⁸¹	J ⁴⁸²	N ⁴⁸³	J ⁴⁸⁴	N ⁴⁸⁵	J ⁴⁸⁶	N ⁴⁸⁷	J ⁴⁸⁸	N ⁴⁸⁹	J ⁴⁹⁰	N ⁴⁹¹	J ⁴⁹²	N ⁴⁹³	J ⁴⁹⁴	N ⁴⁹⁵	J ⁴⁹⁶	N ⁴⁹⁷	J ⁴⁹⁸	N ⁴⁹⁹	J ⁵⁰⁰	N ⁵⁰¹	J ⁵⁰²	N ⁵⁰³	J ⁵⁰⁴	N ⁵⁰⁵	J ⁵⁰⁶	N ⁵⁰⁷	J ⁵⁰⁸	N ⁵⁰⁹	J ⁵¹⁰	N ⁵¹¹	J ⁵¹²	N ⁵¹³	J ⁵¹⁴	N ⁵¹⁵	J ⁵¹⁶	N ⁵¹⁷	J ⁵¹⁸	N ⁵¹⁹	J ⁵²⁰	N ⁵²¹	J ⁵²²	N ⁵²³	J ⁵²⁴	N ⁵²⁵	J ⁵²⁶	N ⁵²⁷	J ⁵²⁸	N ⁵²⁹	J ⁵³⁰	N ⁵³¹	J ⁵³²	N ⁵³³	J ⁵³⁴	N ⁵³⁵	J ⁵³⁶	N ⁵³⁷	J ⁵³⁸	N ⁵³⁹	J ⁵⁴⁰	N ⁵⁴¹	J ⁵⁴²	N ⁵⁴³	J ⁵⁴⁴	N ⁵⁴⁵	J ⁵⁴⁶	N ⁵⁴⁷	J ⁵⁴⁸	N ⁵⁴⁹	J ⁵⁵⁰	N ⁵⁵¹	J ⁵⁵²	N ⁵⁵³	J ⁵⁵⁴	N ⁵⁵⁵	J ⁵⁵⁶	N ⁵⁵⁷	J ⁵⁵⁸	N ⁵⁵⁹	J ⁵⁶⁰	N ⁵⁶¹	J ⁵⁶²	N ⁵⁶³	J ⁵⁶⁴	N ⁵⁶⁵	J ⁵⁶⁶	N ⁵⁶⁷	J ⁵⁶⁸	N ⁵⁶⁹	J ⁵⁷⁰	N ⁵⁷¹	J ⁵⁷²	N ⁵⁷³	J ⁵⁷⁴	N ⁵⁷⁵	J ⁵⁷⁶	N ⁵⁷⁷	J ⁵⁷⁸	N ⁵⁷⁹	J ⁵⁸⁰	N ⁵⁸¹	J ⁵⁸²	N ⁵⁸³	J ⁵⁸⁴	N ⁵⁸⁵	J ⁵⁸⁶	N ⁵⁸⁷	J ⁵⁸⁸	N ⁵⁸⁹	J ⁵⁹⁰	N ⁵⁹¹	J ⁵⁹²	N ⁵⁹³	J ⁵⁹⁴	N ⁵⁹⁵	J ⁵⁹⁶	N ⁵⁹⁷	J ⁵⁹⁸	N ⁵⁹⁹	J ⁶⁰⁰	N ⁶⁰¹	J ⁶⁰²	N ⁶⁰³	J ⁶⁰⁴	N ⁶⁰⁵	J ⁶⁰⁶	N ⁶⁰⁷	J ⁶⁰⁸	N ⁶⁰⁹	J ⁶¹⁰	N ⁶¹¹	J ⁶¹²	N ⁶¹³	J ⁶¹⁴	N ⁶¹⁵	J ⁶¹⁶	N ⁶¹⁷	J ⁶¹⁸	N ⁶¹⁹	J ⁶²⁰	N ⁶²¹	J ⁶²²	N ⁶²³	J ⁶²⁴	N ⁶²⁵	J ⁶²⁶	N ⁶²⁷	J ⁶²⁸	N ⁶²⁹	J ⁶³⁰	N ⁶³¹	J ⁶³²	N ⁶³³	J ⁶³⁴	N ⁶³⁵	J ⁶³⁶	N ⁶³⁷	J ⁶³⁸	N ⁶³⁹	J ⁶⁴⁰	N ⁶⁴¹	J ⁶⁴²	N ⁶⁴³	J ⁶⁴⁴	N ⁶⁴⁵	J ⁶⁴⁶	N ⁶⁴⁷	J ⁶⁴⁸	N ⁶⁴⁹	J ⁶⁵⁰	N ⁶⁵¹	J ⁶⁵²	N ⁶⁵³	J ⁶⁵⁴	N ⁶⁵⁵	J ⁶⁵⁶	N ⁶⁵⁷	J ⁶⁵⁸	N ⁶⁵⁹	J ⁶⁶⁰	N ⁶⁶¹	J ⁶⁶²	N ⁶⁶³	J ⁶⁶⁴	N ⁶⁶⁵	J ⁶⁶⁶	N ⁶⁶⁷	J ⁶⁶⁸	N ⁶⁶⁹	J ⁶⁷⁰	N ⁶⁷¹	J ⁶⁷²	N ⁶⁷³	J ⁶⁷⁴	N ⁶⁷⁵	J ⁶⁷⁶	N ⁶⁷⁷	J ⁶⁷⁸	N ⁶⁷⁹	J ⁶⁸⁰	N ⁶⁸¹	J ⁶⁸²	N ⁶⁸³	J ⁶⁸⁴	N ⁶⁸⁵	J ⁶⁸⁶	N ⁶⁸⁷	J ⁶⁸⁸	N ⁶⁸⁹	J ⁶⁹⁰	N ⁶⁹¹	J ⁶⁹²	N ⁶⁹³	J ⁶⁹⁴	N ⁶⁹⁵	J ⁶⁹⁶	N ⁶⁹⁷	J ⁶⁹⁸	N ⁶⁹⁹	J ⁷⁰⁰	N ⁷⁰¹	J ⁷⁰²	N ⁷⁰³	J ⁷⁰⁴	N ⁷⁰⁵	J ⁷⁰⁶	N ⁷⁰⁷	J ⁷⁰⁸	N ⁷⁰⁹	J ⁷¹⁰	N ⁷¹¹	J ⁷¹²	N ⁷¹³	J ⁷¹⁴	N ⁷¹⁵	J ⁷¹⁶	N ⁷¹⁷	J ⁷¹⁸	N ⁷¹⁹	J ⁷²⁰	N ⁷²¹	J ⁷²²	N ⁷²³	J ⁷²⁴	N ⁷²⁵	J ⁷²⁶	N ⁷²⁷	J ⁷²⁸	N ⁷²⁹	J ⁷³⁰	N ⁷³¹	J ⁷³²	N ⁷³³	J ⁷³⁴	N ⁷³⁵	J ⁷³⁶	N ⁷³⁷	J ⁷³⁸	N ⁷³⁹	J ⁷⁴⁰	N ⁷⁴¹	J ⁷⁴²	N ⁷⁴³	J ⁷⁴⁴	N ⁷⁴⁵	J ⁷⁴⁶	N ⁷⁴⁷	J ⁷⁴⁸	N ⁷⁴⁹	J ⁷⁵⁰	N ⁷⁵¹	J ⁷⁵²	N ⁷⁵³	J ⁷⁵⁴	N ⁷⁵⁵	J ⁷⁵⁶	N ⁷⁵⁷	J ⁷⁵⁸	N ⁷⁵⁹	J ⁷⁶⁰	N ⁷⁶¹	J ⁷⁶²	N ⁷⁶³	J ⁷⁶⁴	N ⁷⁶⁵	J ⁷⁶⁶	N ⁷⁶⁷	J ⁷⁶⁸	N ⁷⁶⁹	J ⁷⁷⁰	N ⁷⁷¹	J ⁷⁷²	N ⁷⁷³	J ⁷⁷⁴	N ⁷⁷⁵	J ⁷⁷⁶	N ⁷⁷⁷	J ⁷⁷⁸	N ⁷⁷⁹	J ⁷⁸⁰	N ⁷⁸¹	J ⁷⁸²	N ⁷⁸³	J ⁷⁸⁴	N ⁷⁸⁵	J ⁷⁸⁶	N ⁷⁸⁷	J ⁷⁸⁸	N ⁷⁸⁹	J ⁷⁹⁰	N ⁷⁹¹	J ⁷⁹²	N ⁷⁹³	J ⁷⁹⁴	N ⁷⁹⁵	J ⁷⁹⁶	N ⁷⁹⁷	J ⁷⁹⁸	N ⁷⁹⁹	J ⁸⁰⁰	N ⁸⁰¹	J ⁸⁰²	N ⁸⁰³	J ⁸⁰⁴	N ⁸⁰⁵	J ⁸⁰⁶	N ⁸⁰⁷	J ⁸⁰⁸	N ⁸⁰⁹	J ⁸¹⁰	N ⁸¹¹	J ⁸¹²	N ⁸¹³	J ⁸¹⁴	N ⁸¹⁵	J ⁸¹⁶	N ⁸¹⁷	J ⁸¹⁸	N ⁸¹⁹	J ⁸²⁰	N ⁸²¹	J ⁸²²	N ⁸²³	J ⁸²⁴	N ⁸²⁵	J ⁸²⁶	N ⁸²⁷	J ⁸²⁸	N ⁸²⁹	J ⁸³⁰	N ⁸³¹	J ⁸³²	N ⁸³³	J ⁸³⁴	N ⁸³⁵	J ⁸³⁶	N ⁸³⁷	J ⁸³⁸	N ⁸³⁹	J ⁸⁴⁰	N ⁸⁴¹	J ⁸⁴²	N ⁸⁴³	J ⁸⁴⁴	N ⁸⁴⁵	J ⁸⁴⁶	N ⁸⁴⁷	J ⁸⁴⁸	N ⁸⁴⁹	J ⁸⁵⁰	N ⁸⁵¹	J ⁸⁵²	N ⁸⁵³	J ⁸⁵⁴	N ⁸⁵⁵	J ⁸⁵⁶	N ⁸⁵⁷	J ⁸⁵⁸	N ⁸⁵⁹	J ⁸⁶⁰	N ⁸⁶¹	J ⁸⁶²	N ⁸⁶³	J ⁸⁶⁴	N ⁸⁶⁵	J ⁸⁶⁶	N ⁸⁶⁷	J ⁸⁶⁸	N ⁸⁶⁹	J ⁸⁷⁰	N ⁸⁷¹	J ⁸⁷²	N ⁸⁷³	J ⁸⁷⁴	N ⁸⁷⁵	J ⁸⁷⁶	N ⁸⁷⁷	J ⁸⁷⁸	N ⁸⁷⁹	J ⁸⁸⁰	N ⁸⁸¹	J ⁸⁸²	N ⁸⁸³	J ⁸⁸⁴	N ⁸⁸⁵	J ⁸⁸⁶	N ⁸⁸⁷	J ⁸⁸⁸	N ⁸⁸⁹	J ⁸⁹⁰	N ⁸⁹¹	J ⁸⁹²	N ⁸⁹³	J ⁸⁹⁴	N ⁸⁹⁵	J ⁸⁹⁶	N ⁸⁹⁷	J ⁸⁹⁸	N ⁸⁹⁹	J ⁹⁰⁰	N ⁹⁰¹	J ⁹⁰²	N ⁹⁰³	J ⁹⁰⁴	N ⁹⁰⁵	J ⁹⁰⁶	N ⁹⁰⁷	J ⁹⁰⁸	N ⁹⁰⁹	J ⁹¹⁰	N ⁹¹¹	J ⁹¹²	N ⁹¹³	J ⁹¹⁴	N ⁹¹⁵	J ⁹¹⁶	N ⁹¹⁷	J ⁹¹⁸	N ⁹¹⁹	J ⁹²⁰	N ⁹²¹	J ⁹²²	N ⁹²³	J ⁹²⁴	N ⁹²⁵	J ⁹²⁶	N ⁹²⁷	J ⁹²⁸	N ⁹²⁹	J ⁹³⁰	N ⁹³¹	J ⁹³²	N ⁹³³	J ⁹³⁴	N ⁹³⁵	J ⁹³⁶	N ⁹³⁷	J ⁹³⁸	N ⁹³⁹	J ⁹⁴⁰	N ⁹⁴¹	J ⁹⁴²	N ⁹⁴³	J ⁹⁴⁴	N ⁹⁴⁵	J ⁹⁴⁶	N ⁹⁴⁷	J ⁹⁴⁸	N ⁹⁴⁹	J ⁹⁵⁰	N ⁹⁵¹	J ⁹⁵²	N ⁹⁵³	J ⁹⁵⁴	N ⁹⁵⁵	J ⁹⁵⁶	N ⁹⁵⁷	J ⁹⁵⁸	N ⁹⁵⁹	J ⁹⁶⁰	N ⁹⁶¹	J ⁹⁶²	N ⁹⁶³	J ⁹⁶⁴	N ⁹⁶⁵	J ⁹⁶⁶	N ⁹⁶⁷	J ⁹⁶⁸	N ⁹⁶⁹	J ⁹⁷⁰	N ⁹⁷¹	J<
--------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	----

Fragen zur Prämienentlohnung

b. Welche Prämienarten gewähren Sie?

	J	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX
a. Mengenprämien	J ¹	N ²	27,4	N ³	27,4	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
b. Qualitätsprämien	J ⁸	N ¹	27,6	N ²	27,4	N	J	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
c. Mitarbeiterprämien	J ¹	N ⁸	3,1	N ²	3,1	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
d. Werstellenaufbauprämien	J ⁴	N ⁵	13,8	N ²	56,2	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
e. Ersparnisprämien	J ¹⁰	N ²	0,0	N ²	100	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
f. Gruppenprämien	J ³	N ²	6,9	N ²	93,1	N	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
g. Prämien für Führungskräfte	J ⁹	N ²⁰	31,0	N ²⁰	59,0	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

7. Welche Ziele wollen Sie mit der Praktizierung von Leistungslöhnen erreichen?
(Bitte nummerieren Sie die Reihenfolge)

		P	%	J ¹	J ²	J ³	J ⁴	J ⁵	J ⁶	J ⁷	J ⁸	J ⁹	J ¹⁰	J ¹¹	J ¹²	J ¹³	J ¹⁴	J ¹⁵	J ¹⁶	J ¹⁷	J ¹⁸	J ¹⁹	J ²⁰	J ²¹	J ²²	J ²³	J ²⁴	J ²⁵	J ²⁶	J ²⁷	J ²⁸	J ²⁹	J ³⁰	
a.	499	28,5	J	N	1	N	3	3	1	J	2	J	2	2	1	J	2	3	3	2	J	J	J	2	J	2	J	2	J	2	2	2	2	2
b.	491	27,0	J	1	2	1	2	2	2	J	3	J	3	3	N	J	3	2	2	3	N	J	J	1	N	J	1	1	1	1	1	1	1	1
c.	449	25,6	J	3	4	2	4	1	3	J	1	J	1	1	2	J	1	4	1	1	N	J	J	3	J	3	3	3	3	3	3	3	3	3
d.	90	5,1	J	N	3	J	N	4	N	N	N	J	5	N	N	N	4	5	N	5	N	N	N	5	N	N	N	4	N	4	N	4	N	4
e.	221	12,5	J	2	5	3	1	5	4	N	N	J	4	4	N	N	5	1	N	4	N	J	N	4	J	J	J	5	N	N	N	N	N	N

10. Sind Sie zufrieden mit den Ergebnissen dieses Lohnverfahrens?

	ϵ_5^*	ϵ_6^*	ϵ_7^*	ϵ_8^*																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						</
--	----------------	----------------	----------------	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

8. Prüfen Sie nach, ob die Ziele dieses Lohnverfahrens erreicht werden?

J ²⁰	69,0	N ⁹	31,0	20																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
-----------------	------	----------------	------	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

14. Interessieren sich die Arbeitnehmer für die Verwirklichung der Ziele der Betriebsleistung?

	J ¹⁴	J ¹⁵	N ¹¹	N ¹²	N ¹³	N ¹⁴	N ¹⁵	N ¹⁶	N ¹⁷	N ¹⁸	N ¹⁹	N ²⁰	N ²¹	N ²²	N ²³	N ²⁴	N ²⁵	N ²⁶	N ²⁷	N ²⁸	N ²⁹	N ³⁰	N ³¹	N ³²	N ³³	N ³⁴	N ³⁵	N ³⁶	N ³⁷	N ³⁸	N ³⁹	N ⁴⁰	N ⁴¹	N ⁴²	N ⁴³	N ⁴⁴	N ⁴⁵	N ⁴⁶	N ⁴⁷	N ⁴⁸	N ⁴⁹	N ⁵⁰	N ⁵¹	N ⁵²	N ⁵³	N ⁵⁴	N ⁵⁵	N ⁵⁶	N ⁵⁷	N ⁵⁸	N ⁵⁹	N ⁶⁰	N ⁶¹	N ⁶²	N ⁶³	N ⁶⁴	N ⁶⁵	N ⁶⁶	N ⁶⁷	N ⁶⁸	N ⁶⁹	N ⁷⁰	N ⁷¹	N ⁷²	N ⁷³	N ⁷⁴	N ⁷⁵	N ⁷⁶	N ⁷⁷	N ⁷⁸	N ⁷⁹	N ⁸⁰	N ⁸¹	N ⁸²	N ⁸³	N ⁸⁴	N ⁸⁵	N ⁸⁶	N ⁸⁷	N ⁸⁸	N ⁸⁹	N ⁹⁰	N ⁹¹	N ⁹²	N ⁹³	N ⁹⁴	N ⁹⁵	N ⁹⁶	N ⁹⁷	N ⁹⁸	N ⁹⁹	N ¹⁰⁰																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	48,3	58,0	?	13,7	N	N	?	N	J	J	J	?	J	N	J	N	N	?	J	J	N	J	J	?	J	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J	N	J

Lebenslauf

Ich, Iordanis Ladopoulos wurde am 19.12.1937. als Sohn des Kaufmannes Alexandros und dessen Ehefrau Amalia, in Thessaloniki geboren. Mein Vater starb im Jahre 1939.

In Thessaloniki besuchte ich sechs Jahre die Volksschule und weitere sechs Jahre das Wirtschaftsgymnasium. Dort legte ich im Jahre 1957 mein Abitur ab. Nach bestandener Zulassungsprüfung immatrikulierte ich mich an der Industrie Hochschule in Piräus.

Am 26 November 1962 bekam ich nach einem sechsmonatigen Praktikum mein Diplom.

Meinen zweijährigen Wehrdienst beschloß ich als Leutnant der Reserve. Nach einem Lehrgang arbeitete ich bei der Kontrollstelle des Militärwirtschaftsamtes in Athen.

Seit Sommer 1964 bin ich in München. Zunächst besuchte ich die Deutschkurse für Ausländer der Universität München sowie auch das Dolmetscher-Institut.

Im Wintersemester 1965/66 immatrikulierte ich mich an der Universität München in der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre. In Juli 1966 legte ich an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der Universität München eine Kenntnisprüfung ab, worauf ich durch die Fakultät zur Promotion zugelassen wurde.

Herr Prof. Dr. G. Fischer, der Vorstnad des Instituts für betriebliche Sozialpraxis, nahm mich als Doktorand an.

